NEW YORK TIMES ÇOKSATANI

Küçük Değişiklikler, Büyük Sonuçlar

Atomik Alışkanlıklar

Kötü Alışkanlıklardan Kurtulup İyi Alışkanlıklar Edinmek İçin Kolay ve Etkisi Kanıtlanmış Bir Yöntem

James Clear



NEW YORK TIMES ÇOKSATANI

Küçük Değişiklikler, Büyük Sonuçlar

Atomik Alışkanlıklar

Kötü Alışkanlıklardan Kurtulup İyi Alışkanlıklar Edinmek İçin Kolay ve Etkisi Kanıtlanmış Bir Yöntem

James Clear

PEGASUS

Hedefleriniz ne olursa olsun, *Atomik Alışkanlıklar* size her geçen gün %1 daha iyiye gitmeniz için etkisi kanıtlanmış bir çerçeve sunuyor. Şimdi arkanıza yaslanın, alışkanlıkları şekillendirme konusunda dünyanın önde gelen uzmanlarından biri olan James Cleardan, iyi alışkanlıklar edinirken kötü alışkanlıklardan kurtulmanın yollarını öğreneceğiz.

Clear, karmaşık konuları günlük yaşamda ve iş hayatında kolayca uygulanabilecek basit davranışlara indirgeme konusundaki başarısıyla canınmış bir isim. *Atomik Alışkanlıklar* kitabında, iyi alışkanlıkları kaçınılmaz, kötü alışkanlıkları ise imkânsız hale getirmek için kolay anlaşılır bir kılavuz yaratmak amacıyla biyoloji, psikoloji ve nörobilim alanlarında doğruluğu kanıtlanmış fikirlerden faydalanıyor.

Bu kitap size,

- rutininiz bozulduğunda bile yeni alışkanlıklar için nasıl zaman yaratacağınızı,
- motivasyon eksildiği ve iradesizliğin üstesinden gelmeyi,
- ortamınızı başarıya ulaşmanızı kolaylaştıracak şekilde tasarlamayı,
- yoldan çıktığınız zaman kendinizi nasıl toparlayacağınızı ve çok daha fazlasını öğretecek.

İster şampiyonluk elde etmeyi amaçlayan oır takımın üyesi olun, ister sektörüne yön vermeyi umut eden bir şirket yöneticisi, ister sadece sigarayı bırakmayı, kilo vermeyi veya stresi azaltmayı hayal eden biri, *Atomik Alışkanlıklar* bir yandan ilerlemeye ve başarıya bakış açınızı değiştirirken bir yandan da alışkanlıklarınızı değiştirmek için ihtiyacınız olan araç ve stratejileri sunuyor.

ATOMİK

ALIŞKANLIKLAR

Kötü Alışkanlıklardan Kurtulup İyi Alışkanlıklar Edinmek İçin Kolay ve Etkisi Kanıtlanmış Bir Yöntem

Atomik Alışkanlıklar

James Clear Özgün Adı: Atomic Habits

Yayın Koordinatörü: Yusuf Tan Editör: Tüvana Zararsız Düzelti: Halûk Kürşad Kopuzlu Sayfa Tasarımı: Ezgi Gültekin Kapak Uygulama: Fatma Can

Baskı-Cilt: Alioğlu Matbaacılık Sertifika No: 45121 Orta Mah. Fatin Rüştü Sok. No: 1/3-A Bayrampaşa/İstanbul Tel: 0212 612 95 59

1. Baskı: İstanbul, Mart 2020 ISBN: 978-605-299-838-0

Bu kitap Penguin Random House LLC'nin bünyesindeki Penguin Publishing Group un alt yayıncısı Avery aracılığıyla yayımlanmıştır.

Yayıncı Sertifika No: 45118

Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.

Gümüşsüyü Mah. Osmanlı Sk. Alara Han No: 11/9 Taksim / İSTANBUL Tel: 0212 244 23 50 (pbx) Faks: 0212 244 23 46 www.pegasusyayinlari.com / info@pegasusyayinlari.com

pegasusyayinlari Q pegasusyayinevi (§) pegasusyayinlari (Q§ Pegasus Yayınları

JAMES CLEAR

ATOMİK

ALIŞKANLIKLAR

Kötü Alışkanlıklardan Kurtulup İyi Alışkanlıklar Edinmek İçin Kolay ve Etkisi Kanıtlanmış Bir Yöntem

Küçük Değişiklikler, Büyük Sonuçlar

İngilizceden çeviren: **Sevinç Seyla Tezcan**

PEGASUS YAYINLARI

atomik

1. bir şeyden son derece az miktarda olan; daha büyük bir sistemin en küçük birimi.

2. çok büyük bir enerji ve güç kaynağı.

alışkanlık

1. düzenli olarak tekrarlanan bir rutin ya da uygulama; belli bir duruma otomatik bir tepki.

İçindekiler

2. YASA

Cazip Kılın

17 Bir Sorumluluk Ortağı Her Şeyi Nasıl Değiştirebilir 221

İLERİ TAKTİKLER

Sadece İyi Olmaktan Gerçek Anlamda Muhteşem Olmaya Nasıl Geçilir

18 Yetenek Hakkındaki Gerçek (Genler Ne Zaman

Giriş

Benim Hikâyem

Lisede ikinci sınıfın son günü suratıma bir beyzbol sopası çarptı. Sınıf arkadaşım var gücüyle atış yapmaya hazırlanırken sopa elinden fırladı ve iki gözümün tam ortasına çarptı. Çarpma anıyla ilgili hiçbir anım yok.

Sopa suratıma öyle hızlı çarptı ki burnum çarpılmış bir U şeklini aldı. Çarpmanın etkisiyle beynimin yumuşak dokusu kafatasımın içine doldu. Aynı anda kafamın tamamı bir şişme dalgasına teslim oldu. Saniyenin onda biri kadar bir sürede kırık bir burnum, çok sayıda kafatası çatlağım ve parçalanmış iki göz çukurum olmuştu.

Gözlerimi açtığım zaman gözlerini bana dikmiş yardıma koşan insanlar gördüm. Aşağıya bakınca giysilerimde kırmızı noktacıklar fark ettim. Sınıf arkadaşlarımdan biri gömleğini çıkarıp bana verdi. Gömleği kırık burnumdan boşalan kanı durdurmak için kullandım. Şoka uğramış ve afallamış halde, ne kadar ciddi bir şekilde yaralandığımın farkında bile değildim.

Öğretmenim kolunu omzuma attı ve revire doğru yürümeye başladık. Sahayı geçtik, yokuş aşağı yürüdük ve okula girdik.

Birilerinin elleri ayakta kalmam için beni iki yanımdan tutuyordu. Hiç acele etmeden ağır ağır yürüyorduk. Kimse her dakikanın ne kadar önemli olduğunun farkında değildi.

Revire varınca hemşire bana bir dizi soru sordu.

“Hangi yıldayız?”

“1998,” dedim. Aslında yıl 2002’ydi.

“Amerika Birleşik Devletlerinin başkanı kim?”

“Bili Clinton,” dedim. Doğru cevap George W. Bush’tu.

“Annenin adı ne?”

“Ah. Şey...” Takılıp kaldım. On saniye geçti.

Kendi annemin adını hatırlamamın on saniyemi aldığı gerçeğini yok sayarak

rahat bir tavırla, “Patti,” dedim.

Hatırladığım son soru buydu. Bedenim beynimdeki hızlı şişmeyi kaldıracak durumda değildi ve ambulans gelmeden bilincimi kaybettim. Dakikalar sonra okuldan çıkarılıp yerel hastaneye götürüldüm.

Hastaneye vardıktan kısa süre sonra vücudumun şalterleri inmeye başladı. Yutkunmak ve nefes almak gibi temel fonksiyonları yerine getirmekte zorlanıyordum. O günün ilk nöbetini geçirdim. Sonra nefes almayı tamamen bıraktım. Doktorlar bana oksijen vermek için çabalarken yerel hastanenin bu durumla baş edebilecek donanıma sahip olmadığına karar verdiler ve beni Cincinnati’deki daha büyük bir hastaneye götürmesi için bir helikopter istediler.

Bir sedyeyle acil servisten çıkarılıp yolun karşısındaki helikopter pistine götürüldüm. Sedye engebeli kaldırımda sarsılarak ilerlerken bir hemşire beni itiyor, bir diğeri her nefesi ciğerlerime eliyle pompalıyordu. Birkaç dakika önce hastaneye ulaşan annem benimle birlikte helikoptere bindi. Uçuş süresince annem elimi hiç bırakmazken ben baygın ve kendi başıma nefes alamaz durumdaydım.

Annem helikopterde benimleyken babam erkek ve kız kardeşime bakmak ve onlara haberi vermek için eve gitmiş. Kız kardeşime o akşamki sekizinci sınıf mezuniyet törenini kaçıracağını haber verirken gözleri dolmuş. Kardeşlerimi akraba ve arkadaşlara emanet ettikten sonra annemle buluşmak üzere arabayla Cincinnati’ye doğru yola çıkmış.

Annem ve ben hastanenin çatısına indiğimizde yaklaşık yirmi doktor ve hemşireden oluşan bir ekip helikopter pistine koştu ve beni travma birimine götürdüler. An itibarıyla beynimdeki şişme o kadar vahim bir hal almıştı ki travma sonrası nöbetlerimin ardı arkası kesilmiyordu. Kırık kemiklerimin tamir edilmesi gerekiyordu ama ameliyata girecek durumda değildim. Yine bir nöbetin ardından -o günkü üçüncü nöbet- ilaçla komaya sokulup solunum cihazına bağlandım.

Annem ve babam hastaneye yabancı değildi. On yıl önce aynı binaya üç yaşındaki kız kardeşime lösemi teşhisi konduğunda girmişlerdi. O zamanlar ben beş yaşındaydım. Erkek kardeşim ise sadece altı aylıktı. İki buçuk yıl süren kemoterapi tedavisinin, omurilik sıvısından almaların ve kemik iliği

biyopsilerinin ardından kız kardeşim sonunda hastaneden mutlu, sağlıklı ve kansersiz çıkmayı başarmıştı. Ama şimdi on yıl süren normal bir yaşamın ardından annem ve babam kendilerini farklı bir çocukla aynı yerde bulmuşlardı.

Ben komaya girerken hastane anne ve babamı rahatlatmaları için onlara bir rahip ve bir sosyal hizmet görevlisi gönderdi. Karşılarındaki, on yıl önce kız kardeşimin kanser olduğunu öğrendikleri akşam onlarla bir araya gelen rahibin ta kendisiydi.

Gün geceye karışırken bir dizi makine beni hayatta tutuyordu. Annem ve babam hastane şilteleri üstünde huzursuz bir uykudaydılar. Bir an bitkinlikten çökerken bir an sonra endişeyle

uyanıveriyorlardı. Annem daha sonra bana, "Hayatımın en kötü gecelerinden biriydi," dedi.

İYİLEŞME SÜRECİM

Neyse ki ertesi sabah solunumum doktorların beni komadan çıkarmayı düşünebilecekleri hale dönmüştü. Nihayet bilincim yerine gelirken koku alma duyumu kaybettiğimi fark ettim. Bir hemşire, deneme amacıyla benden sümkürmemi ve bir elma suyu kutusunu koklamamı istedi. Koku duyum geri döndü ama sümkürme eylemi çatlaklardan göz çukurlarıma hava dolmasına neden olarak sol gözümü dışarıya doğru itti. Göz çukurumdan dışarı fırlayan gözümü yerinde tutan tek şey göz kapağım ve gözümü beynime bağlayan optik sinirdi. Göz doktoru bana hava boşaldıkça gözümün zamanla yerine kayacağını söyledi ama ne kadar süreceğini kestirmek güçtü. Ameliyatım bir hafta sonrasına planladığından iyileşmek için zamanım olacaktı. Bir boks maçında yenilen tarafmışım gibi görünüyordum ama hastaneden taburcu edilmeme izin verildi. Eve kırık bir burun, yarım düzine yüz kırığı ve yuvasından fırlamış bir sol gözle döndüm.

Sonraki aylar çok zordu. Hayatımdaki her şey askıya alınmıştı sanki. Haftalarca çift gördüm; kelimenin tam anlamıyla düz göremiyordum. Bir aydan uzun sürdüyse de göz kürem sonunda normal konumuna döndü. Nöbetler ve görme sorunlarım bir araya gelince yeniden araba sürebilir hale gelmem için sekiz ay geçmesi gerekti. Fizik tedavide düz çizgi üstünde yürümek gibi temel motor işlevlerin pratiğini yaptım. Aldığım hasarın canımı sıkmasına izin vermemeyi kafaya koymuştum ama moralimin bozulduğu, altüst olduğum zamanlar da az

değildi.

Daha ne kadar yol katetmem gerektiğini bir yıl sonra beyzbol sahasına geri dönünce acı verici bir şekilde öğrendim. Beyzbol

her zaman hayatımın önemli bir parçası oldu. Babam ikinci ligde St. Louis Cardinals'ta oynamıştı ve ben de bir profesyonel olarak oynamanın hayalini kuruyordum. Aylar süren rehabilitasyonun ardından sahalara dönmekten daha fazla istediğim hiçbir şey yoktu.

Ancak beyzbola dönüşüm kolay olmadı. Sezon başlarken lise beyzbol takımından çıkarılan tek üçüncü sınıf öğrencisi bendim. Alt ligde ikinci sınıflarla oynamaya gönderildim. Dört yaşından beri beyzbol oynuyordum ve bu kadar çok zaman ve emek harcamış biri için takımdan çıkarılmak küçük düşürücüydü. Bunun olduğu günü dün gibi hatırlıyorum. Arabamda radyoda daha iyi hissetmemi sağlayacak bir şarkı arayarak umutsuzluk içinde gözyaşı dökmüştüm.

Kendimden şüpheyle geçen bir yılın sonunda, son sınıf öğrencisi olarak lise takımına dönmeyi başardım ama sahaya nadiren çıkabildim. Lise takımında toplamda on bir vuruş yapabildim, bir maç bile etmezdi bu.

Tatsız lise kariyerime rağmen hâlâ büyük bir oyuncu olabileceğime inanıyordum. Ve eğer bir şeyler iyileşecekse bunu oldurmanın bana düştüğünü de biliyordum. Dönüm noktası, yaralanışımdan iki sene sonra Denison Üniversitesine başladığım zamandı. Bu yeni bir başlangıçtı ve küçük alışkanlıkların şaşırtıcı gücünü ilk kez keşfettiğim yer orası oldu.

ALIŞKANLIKLAR KONUSUNDA NASIL BİLGİ SAHİBİ OLDUM

Denisoria gitmek hayatımın en iyi kararlarından biri oldu. Beyzbol takımında bir yer edinmiştim ve birinci sınıf öğrencisi olarak takım listesinin en alt sıralarında yer alsam da çok mutluydum.

Lise yıllarımın kaosuna rağmen üniversiteye sporcu olarak girmeyi başarmıştım.

Beyzbol takımında oynamaya başlamama daha çok zaman olduğu için hayatımı düzene sokmaya odaklandım. Yaşıtlarım geç saatlere kadar uyumayıp video oyunları oynarken ben iyi uyku alışkanlıkları geliştirdim ve geceleri erken yattım. Üniversite yatakhanesinin karmaşık dünyasında odamı temiz ve

düzenli tutmaya gayret ettim. Bunlar çok küçük iyileşmelerdi ama bana hayatımın kontrolünün bende olduğu duygusunu veriyorlardı. Özgüvenim geri gelmeye başlamıştı. Kendime inancımın artması çalışma alışkanlıklarımı iyileştirmemle sınıfa da yansıdı ve ilk yılımda peş peşe A'lar almayı başardım.

Alışkanlık, düzenli olarak ve pek çok örnekte otomatik bir şekilde gerçekleştirilen bir rutin ve davranıştır. Sömestirler ilerlerken nihayetinde başladığımda hayalini bile kuramayacağım sonuçların yolunu açan küçük ama tutarlı ve sürekli alışkanlıklar biriktirdim. Örneğin hayatımda ilk defa haftada birkaç kez ağırlık kaldırmayı alışkanlık edindim ve bunu izleyen yıllarda 1,93'lük cüssem 77 kilodan 90a çıktı.

İkinci sınıfın sezon sonu geldiğinde atışçı olarak başlama rolünü kapmıştım. Üçüncü sınıfta oylamayla takım kaptanı seçildim ve sezon sonunda en iyiler takımındaydım. Uyku, çalışma ve güç antrenmanı alışkanlıklarımın karşılığını gerçekten almaya başlamam ise son sezonu buldu.

Yüzüme bir beyzbol sopası yememden, helikopterle hastaneye kaldırılıp komaya sokulmamdan altı yıl sonra Denison Üniversitesinin en iyi erkek sporcusu seçildim ve ülke çapında sadece otuz üç oyuncuya bahşedilen bir onurla, ESPN Acade-mic All-America Team'e girdim. Mezun olduğumda okulun kayıt defterlerinde sekiz farklı kategoride yer almıştım. Aynı

sene üniversitenin en yüksek akademik onuru olan Başkanlık Madalyasıyla ödüllendirildim.

Kulağa böbürleniyormuşum gibi geliyorsa umarım beni hoş görürsünüz. Dürüst olmak gerekirse spor kariyerimin efsanevi ya da tarihî bir yanı yoktu. Sonunda profesyonel oyuncu olamadım. Ancak o yıllara dönüp baktığım zaman en az bunun kadar nadir yakalanabilecek bir şeyi başardığıma inanıyorum: Potansiyelimi ortaya koydum. Ve bu kitaptaki kavramların sizin de potansiyelinizi ortaya koymanıza yardımcı olabileceğine inanıyorum.

Hepimiz hayatta zorluklarla karşı karşıya geliyoruz. Benimki yaralanmaktı ve tecrübe bana çok önemli bir ders verdi: Başlangıçta küçük ve önemsiz görünen değişiklikler, sizin onlara yıllarca sadık kalmanız durumunda bir araya gelerek hatırı sayılır sonuçlar yaratıyor. Hepimiz engellerle karşılaşıyoruz ama uzun vadede hayatlarımızın kalitesi alışkanlıklarımızın kalitesine bağlı oluyor. Aynı alışkanlıklarla sadece aynı sonuçları alabilirsiniz. Ama daha iyi

alışkanlıklarla her şey mümkün.

Belki bir gecede inanılmaz başarılara imza atan insanlar da vardır. Ben öyle birini tanımıyorum ve kesinlikle onlardan biri değildim. İlaçla komaya sokulmamdan Academic Ali American'a seçilmeme uzanan yolculukta tek bir belirleyici an yoktu. Birçok belirleyici an vardı. Benimki bir dizi küçük kazanç ve minik başarının bir araya gelmesiyle erişilmiş kademeli bir ilerlemeydi. İlerleme kaydetmemin tek yolu, tek seçeneğim, işe ufak ufak başlamaktı. Ve birkaç yıl sonra kendi işimi kurup bu kitap üstünde çalışmaya başladığım zaman da aynı stratejiyi kullandım.

BU KİTABI NASIL VE NEDEN YAZDIM

2012 yılının Kasım ayında, jamesclear.com adresinde makaleler yayınlamaya başladım. Uzun yıllardır alışkanlıklara dair kişisel

deneylerim hakkında notlar tutuyordum ve sonunda onları başkalarıyla paylaşmaya hazırdım. Her pazartesi ve perşembe yeni bir makale yayınlayarak işe başladım. Birkaç ay içinde bu basit yazma alışkanlığım ilk bin e-posta aboneme ulaşmamı sağladı ve 2013 sonunda bu sayı otuz bini geçmişti.

2014'te e-posta listemin yüz bin aboneyi aşması sayfamı internetin en hızlı büyüyen bültenlerinden biri haline getirdi. İki sene önce yazmaya başladığımda kendimi bir sahtekâr gibi hissetmiştim ama artık alışkanlıklar konusunda uzman bir isim olarak tanınmaya başlıyordum ve bu beni heyecanlandırdığı kadar rahatsız da eden bir etiket oldu. Kendimi her zaman konunun uzmanı olarak değil, okuyucularıyla birlikte deneyler yapan biri olarak görmüştüm.

2015 yılında iki yüz bin aboneye ulaştım ve Penguin Ran-dom House'la şu anda okuduğunuz bu kitabı yazmaya başlamak için bir kitap sözleşmesi imzaladım. İzleyici kitlem büyüdükçe iş imkânlarım da büyüdü. Önde gelen firmalarda, alışkanlık oluşturma bilimi, davranış değişikliği ve sürekli iyileşme konularında konuşma yapma tekliflerini gittikçe daha sık alıyordum. Kendimi ABD ve Avrupa'daki konferanslarda açılış konuşmaları yaparken buldum.

2016 yılında makalelerim *Time*, *Entrepreneur* ve *Forbes* gibi önde gelen yayınlarda düzenli olarak yer almaya başladı. İnanılmaz bir şekilde, yazdıklarım o yıl sekiz milyondan fazla insan tarafından okundu. NFL, NBA ve MLB koçları çalışmalarımı okumaya ve takımlarıyla paylaşmaya başladılar.

2017 yılının başında, hayatta ve işte daha iyi alışkanlıklar edinmekle ilgilenen kurum ve bireyler için önemli bir eğitim platformuna dönüşen Habits Academy’yf (Alışkanlıklar Aka-

Konuyla ilgilenen okurlar habitsacademy.com’a göz atabilirler.

demişi) kurdum. Fortune 500 şirketleri ve büyümekte olan yeni kurulmuş şirketler liderlerini programa kaydettirmeye ve personellerine eğitim aldırmaya başladılar. Toplamda on binden fazla lider, yönetici, koç ve öğretmen Habits Academy’den mezun oldu ve onlarla yaptığım çalışmalar bana alışkanlıkları gerçek hayatta işe yarar kılmak için nelerin gerektiği konusunda inanılmayacak kadar çok şey öğretti.

2018 yılında, bu kitabın son rötuşlarını yaptığım bugünlerde jamesclear.com her ay milyonlarca insan tarafından ziyaret ediliyor ve yaklaşık beş yüz bin kişi haftalık e-posta bültenime abone. Bu sayı başlangıçtaki beklentilerimin o kadar üstünde ki ne düşüneceğimi bile bilmiyorum.

BU KİTAP SİZE NASIL FAYDALI OLACAK

Girişimci ve yatırımcı Naval Ravikant, “Harika bir kitap yazmak için önce kendiniz kitaba dönüşmelisiniz,” demişti. Burada bahsedilen fikirleri ilk olarak onları yaşamak zorunda kaldığım için öğrendim. Sakatlığımdan kurtulmak için, spor salonunda güçlenmek, sahada üst düzey performans sergilemek, yazar olmak, başarılı bir iş kurmak ve sadece kendimi sorumlu bir yetişkin olacak şekilde geliştirmek için küçük alışkanlıklara bel bağlamak zorundaydım. Küçük alışkanlıklar, potansiyelimi ortaya çıkarmama yardım etti ve bu kitabı elinize aldığınıza göre siz de kendi potansiyelinizi ortaya çıkarmak istiyor olmalısınız.

İleriki sayfalarda sizlerle sadece günlerce ya da haftalarca değil, bir ömür sürecek daha iyi alışkanlıklar inşa etmek için adım adım izleyebileceğiniz bir plan paylaşacağım. Yazdığım her şey bilim tarafından destekleniyor olsa da bu akademik bir araştırma makalesi değil; bir kullanma kılavuzu. Ben size alışkanlık yaratma ve değiştirme sanatını anlaşılması ve uygu-

lanması kolay bir şekilde anlatırken siz çok önemli bilgiler ve pratik tavsiyeler bulacaksınız.

Faydalandığım alanlar -biyoloji, nörobilim, felsefe, psikoloji ve daha fazlası-

uzun yıllardır var. Ben size akıllı insanların uzun zaman önce ulaştığı en iyi fikirlerin sentezinin yanı sıra bilim insanlarının yakın zamanda yaptığı en çarpıcı keşifleri de sunuyorum. Benim katkım -umarım- en önemli fikirleri bulup aralarında büyük ölçüde eyleme dökülebilir bir şekilde bağlantı kurmak. Bu sayfalarda akıllıca olan ne varsa benden önce gelen sayısı^ uzmanın eseridir. Aptalca bir şey görürseniz onu benim hatam varsayın.

Bu kitabın belkemiğini benim dört adımlı alışkanlıklar modelim -işaret, istek, tepki ve ödül- ve bu adımlardan doğan dört davranış değişikliği yasası oluşturuyor. Psikoloji bilgisi olan okuyucular bu terimlerin bazılarını, ilk kez 1930'larda B. F. Skinner tarafından "uyarıcı, tepki, ödül" olarak önerilen ve daha yakın zamanda Charles Duhigg'in *Alışkanlıkların Gücü* adlı kitabıyla "işaret, rutin, ödül" şeklinde popülerlik kazanan edimsel koşullanmadan hatırlayabilirler.

Skinner gibi davranış bilimciler doğru ödül ya da cezayı sunduğunuz zaman insanların belli bir şekilde davranmasını sağlayabileceğinizi fark ettiler. Ancak Skinner'ın modeli dış uyarıcıların alışkanlıklarımızı nasıl etkilediğini açıklamak konusunda kusursuz bir iş çıkarsa da düşüncelerimizin, duygularımızın ve inançlarımızın davranışlarımızı nasıl etkilediğini izah etmekte yetersiz kaldı. İçsel haller de -ruh hallerimiz ve duygularımız- önemlidir. Yakın zamanda bilim insanları düşüncelerimiz, duygularımız ve davranışlarımız arasındaki bağı saptamaya başladılar. Bu araştırmayı da bu kitabın sayfalarında bulacaksınız.

Sonuç olarak sunduğum iskelet, bilişsel ve davranışçı bilimlerin entegre bir modeli. Hem dış uyarıcıların hem de içsel duyguların davranışlarımız üzerindeki etkisine doğru bir açıklama getiren ilk insan davranışı modellerinden biri olduğuna inanıyorum. Dilin bazı kısımları tanıdık gelse de detayların - ve Davranış Değişikliğinin Dört Yasasının- size davranışlarınızı düşünmede yepyeni bir yol sunacağına inanıyorum.

İnsan davranışı sürekli, durumdan duruma, andan ana, saniyeden saniyeye değişir. Ancak bu kitap değişmeyen şeyleri ele alıyor. İnsan davranışının temelleri üstüne kurulu. Yıllarca güvenebileceğiniz kalıcı prensiplerden, etrafında bir iş, bir aile, bir hayat kurabileceğiniz fikirlerden yola çıkıyor.

Daha iyi alışkanlıklar edinmenin tek bir doğru yolu yok ama bu kitap benim bildiğim en iyi yolu, nereden başlarsanız başlayın ya da neyi değiştirmek istiyor olursanız olun etkili olabilecek bir yöntemi tarif ediyor. Ele alacağım stratejiler,

amacınız ister sağlık, para, üretkenlik ya da ilişkiler olsun, ister bunların hepsi birden olsun, iyileşme için adım adım uygulanacak bir sistem arayan herkese uyacaktır. İnsan davranışı söz konusu olduğu sürece bu kitap size rehberlik edecektir.

- TEMEL İLKELER
  - 4 Basit Adımda Daha İyi Alışkanlıklar Kazanmak
- 1. YASA
  - Kendini Kontrol Etmenin Sırrı
- 2. YASA
  - Kötü Alışkanlıklarınızın Nedenlerini Nasıl Bulup Ortadan Kaldırırsınız
- 3. YASA
  - İyi Alışkanlıkları Kaçınılmaz, Kötü Alışkanlıkları İmkânsız Kılmanın Yolları
- 4. YASA
  - Bir Sorumluluk Ortağı Her Şeyi Nasıl Değiştirebilir
- İLERİ TAKTİKLER
  - Sonuç
- Dört Yasa’dan Küçük Dersler
  - 12. BÖLÜM
  - Dizin

TEMEL İLKELER

Neden Küçük Değişiklikler Büyük Farklar Yaratır

Atomik Alışkanlıkların Şaşırtıcı Gücü

British Cycling'in (İngiliz Bisikletçiliği) kaderi 2003 yılında bir günde değişti. Büyük Britanya'da profesyonel bisikletçiliğin yönetim birimi olan organizasyon yakın zamanda David Brailsford'u performans direktörlüğüne getirmişti. O dönemde Büyük Britanya'daki profesyonel bisikletçiler yaklaşık yüz yıldır vasat bir gidişat sergiliyordu. 1908'den beri İngiliz bisikletçiler Olimpiyat Oyunları'nda sadece bir altın madalya kazanmışlardı ve bisiklet sporunun en büyük yarışı Fransa Bisiklet Turu'nda daha kötü durumdaydılar. 110 yıldır yarışı kazanan İngiliz bisikletçi olmamıştı.

Aslında İngiliz bisikletçilerin performansı etki yaratmaya o kadar uzaktı ki Avrupa'nın önde gelen bisiklet üreticilerinden biri, diğer profesyonellerin İngilizlerin o ekipmanı kullandığını görmesinin satışlara zarar vereceğinden korktukları gerekçesiyle takıma bisiklet satmayı reddetmişti.

Brailsford, British Cycling'i yeni bir yola sokmak için göreve getirilmişti. Onu önceki koçlardan farklı kılan özelliği, "marjinal faydaların bir araya toplanması" olarak adlandırdığı ve kısaca

yaptığınız her şeyde minik bir iyileşme marjı arama felsefesi olan bir stratejiye amansızca bağlı olmasıydı. Brailsford bunu, "Bütün prensip, bisiklet sürmekle ilgili her şeyi küçük parçalara böler ve o parçaları yüzde 1 oranında iyileştirirseniz, hepsini bir araya topladığınızda hatırı sayılır bir düzelme sağlarsınız düşüncesine dayanıyor," diye açıklamıştı.

Brailsford ve koçları işe profesyonel bir bisiklet takımından bekleyebileceğiniz küçük ayarlamalar yaparak başladılar. Bisiklet selelerini daha rahat hale getirebilmek için yeniden tasarladılar ve daha iyi bir tutuş için lastiklere alkol sürdüler. Biniş sırasında ideal kas ısısını korumak için binicilerden elektrikle ısınan dış şortlar giymelerini istediler ve her sporcunun belli bir egzersize nasıl tepki verdiğini izlemek için biyo-geri bildirim sensörleri kullandılar. Takım bir rüzgâr tünelinde sayısız kumaş denedi ve açık hava binicileri daha hafif ve daha aerodinamik olduğu ortaya çıkan kapalı mekân yarış tulumlarına geçirildi.

Ama bunlarla yetinmediler. Brailsford ve ekibi gözden kaçırılan ve beklenmedik alanlarda yüzde Tlik iyileşmeler bulmaya devam etti. En hızlı kas iyileşmesini hangisinin sağladığını görmek için farklı masaj jeli türleri denediler. Soğuk algınlığı ihtimalini azaltmak üzere binicilere ellerini yıkamanın en iyi yolunu öğretmesi için bir cerrah görevlendirdiler. Her binici için en iyi gece uykusunu sağlayacak yastık ve şilte türünü belirlediler. Hatta normalde gözden kaçabilen ama hassasiyetle ayarlanmış bisikletlerin performansını zedeleyebilecek en küçük toz zerrelerini fark etmelerine yardımcı olması için takım kamyonunun içini beyaza boyadılar.

Bunlar ve diğer yüzlerce küçük iyileşme birikirken sonuçlar da kimsenin tahmin edemeyeceği bir hızla gelmeye başladı.

Brailsford un başa geçmesinden sadece beş yıl sonra British Cycling takımı, Pekin’de düzenlenen 2008 Olimpiyatlarında şa-

şırtıcı bir oranla altın madalyaların yüzde 60 ını kazanarak hem yola hem pist müsabakalarına adını yazdırdı. Dört yıl sonra Olimpiyat Oyunları Londra’ya gelince îngilizler 9 Olimpiyat, 7 dünya rekoru kırarak çıtayı daha da yükselttiler.

Aynı yıl Bradley Wiggins, Fransa Bisiklet Turunu kazanan ilk İngiliz bisikletçi oldu. Ertesi yıl yarışı takım arkadaşı Chris Froome kazandı ve 2015, 2016 ve 2017 yıllarında da kazanmaya devam etmesiyle İngiliz takımı 6 yılda 5 zafer kazanmış oldu.

2007 ve 2017 arasındaki 10 yıllık zaman diliminde, yaygın olarak bisiklet tarihinin en başarılı döngülerinden biri olarak kabul edilen dönemde İngiliz bisikletçiler 178 dünya şampiyonluğu, 66 olimpik ve paralimpik altın madalya kazandılar ve 5 Fransa Bisiklet Turu zaferi elde ettiler/

Bu nasıl olur? Öncesinde sıradan sporculardan oluşan bir takım nasıl olur da ilk bakışta en iyi ihtimalle mütevazı farklar yaratır gibi görünen minik değişikliklerle bir dünya şampiyonuna dönüşür? Küçük ilerlemeler nasıl bir araya gelerek hatırı sayılır sonuçlar doğurabilir ve bu yaklaşımı hayatınızda nasıl kopyalayabilirsiniz?

KÜÇÜK ALIŞKANLIKLAR NEDEN BÜYÜK FARK YARATIR

Belirleyici bir anın önemini gözümüzde büyütmek ya da günden güne küçük

iyileşmeler kaydetmenin değerini hafife almak çok kolaydır. Genellikle kendimizi büyük başarıların büyük eylemler gerektirdiğine ikna ederiz. Konu ister kilo almak olsun ister bir

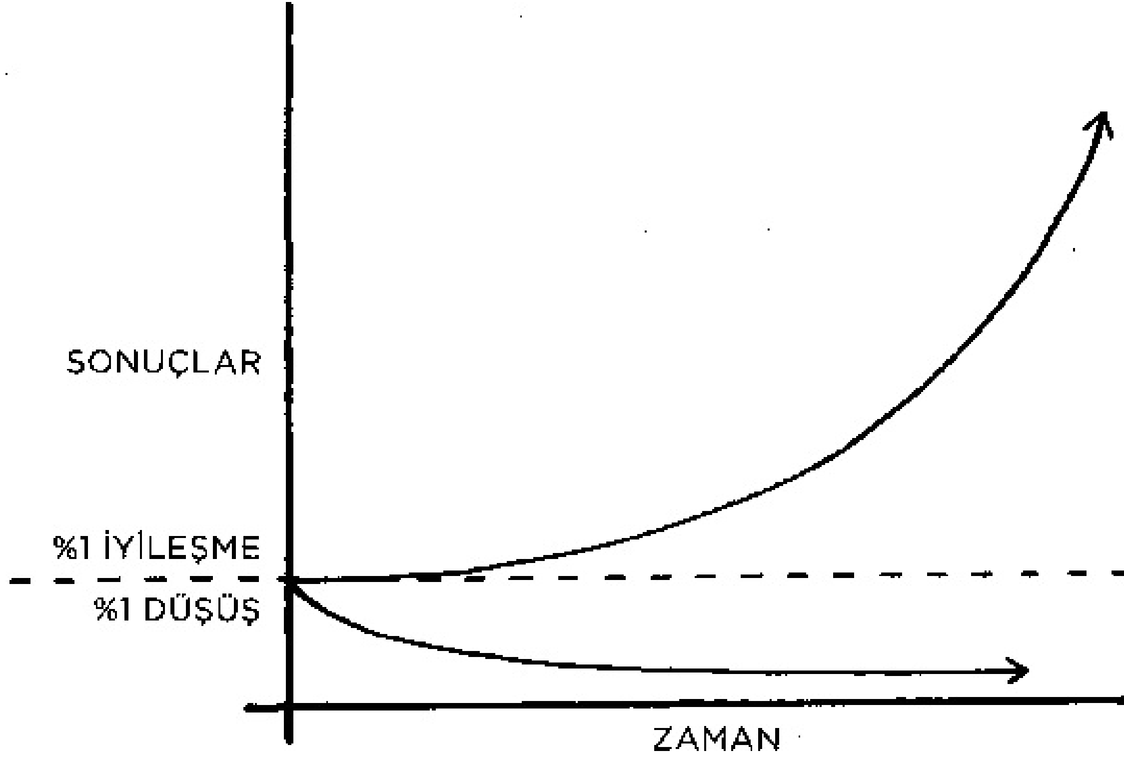
Bu kitap baskıya giderken British Cycling takımı hakkında yeni bilgiler yayınlandı. Düşüncelerimi atomichabits.com/cycling adresinde okuyabilirsiniz.

iş kurmak, kitap yazmak, şampiyona kazanmak ya da başka bir amaca ulaşmak olsun, herkesin konuşacağı, yeri yerinden oynatan iyileşmeler kaydetmek için kendimize baskı kurarız.

Bu arada yüzde 1 oranında bir iyileşme doğrudan dikkat çekmese de -bazen hiç *fark edilmez* bile- özellikle uzun vadede çok daha anlamlıdır. Minik bir ilerlemenin zaman içinde yaratabileceği fark şaşırtıcıdır. Hesap şöyle: 1 yıl boyunca her gün yüzde l'lik bir iyileşme kaydetseniz, yıl sonu geldiğinde 37 kat daha iyi olursunuz. Tam tersi şekilde, 1 yıl boyunca her gün yüzde 1 daha kötüye gitseniz, neredeyse 0 a kadar inersiniz. Küçük bir kazanç ya da önemsiz bir engel olarak başlayan şey, sonunda birikerek çok daha fazlasına dönüşür.

HER GÜN %1 DAHA İYİ

Bir yıl boyunca her gün %1 daha kötü. $0,99^{36S}$ = 00,03 Bir yıl boyunca her gün %1 daha iyi $1,01^{365}$ =37,78



ŞEKİL 1: Küçük alışkanlıkların etkisi zamanla büyür. Örneğin her gün sadece yüzde 1 oranında daha iyi olursanız bir yılın sonunda neredeyse 37 kat daha iyi sonuçlar elde edersiniz.

Alışkanlıklar kendini iyileştirmenin bileşik faizidir. Paranın bileşik faizle katlanması gibi, alışkanlıklarınızın etkisi de siz onları tekrar ettikçe katlanır. Gün içinde çok az fark yaratıyor gibi görünürler ancak aylar ve yıllar içinde yarattıkları etki çok büyük olabilir. îyi alışkanlıkların değeri ve kötü alışkanlıkların maliyeti ancak iki, beş ya da on yıl sonra geriye dönüp baktığınızda çarpıcı bir şekilde belirginleşir.

Bu, gündelik hayatta anlaşılıp değerinin bilinmesi zor bir kavram olabilir. Küçük değişiklikleri o anda çok önemli görünmedikleri için es geçeriz. Şimdi biraz para biriktirirseniz milyoner olmazsınız. Üç gün üst üste spor salonuna giderseniz bir anda forma girmezsiniz. Bu akşam bir saat Mandarince çalışsanız bu dili öğrenmiş olmazsınız. Birkaç değişiklik yaparız ama sonuçlar hiçbir zaman çok çabuk gelmez ve böylece hızla önceki rutinlerimize geri döneriz.

Ne yazık ki dönüşümün yavaş temposu ayrıca kötü bir alışkanlığın geri gelmesini de kolaylaştırır. Bugün sağlıksız bir öğün yerseniz tartının ibresi çok fazla oynamaz. Bu gece geç saate kadar çalışır ve ailenizi ihmal ederseniz sizi

affederler. İşleri sonraya bırakır ve projenizi yarma ertelerseniz genellikle daha sonra tamamlayacak zamanınız olacaktır. Basit bir kararı kafadan uzaklaştırmak çok kolaydır.

Ancak yüzde l'lik hataları kötü kararları kopyalayarak, küçük hataları çoğaltarak ve minik bahaneleri makul kılarak günden güne tekrarladığımız zaman küçük tercihlerimiz zehirli sonuçlara dönüşür. Sonunda soruna dönüşen, birçok hatalı adımın -şunda bunda yüzde l'lik düşüşlerin- birikimidir.

Alışkanlıklarınızdaki bir değişiklikle yaratılan etki, bir uçağın rotasını sadece birkaç derece değiştirmesinin etkisine benzer. Los Angeles'tan New York a uçtuğunuzu varsayın. Los Angeles'taki havalimanından yola çıkan bir pilot, yönünü sadece 3,5 derece

güneye çevirse New York'a inmek yerine Washington D.C. ye inersiniz. Bu tür küçük bir değişiklik kalkış anında pek fark edilmez -uçağın burnu sadece bir metre kadar oynar- ama bütün ABD'ye yayıldığında kendinizi yüzlerce mil ötede bulursunuz.*

Benzer bir şekilde günlük alışkanlıklarınızdaki çok küçük bir değişiklik, hayatınızı bambaşka bir varış noktasına yönlendirebilir. Yüzde 1 oranında daha iyi ya da daha kötü bir karar almak o anda önemsiz gibi görünse de bir ömrü oluşturan zaman diliminde bu tercihler kim olduğunuz ve kim olabileceğiniz arasındaki farkı belirler. Başarı hayatta bir kez yaşanan dönüşümlerin değil, günlük alışkanlıkların ürünüdür.

Bunu da belirttikten sonra, şu anda ne kadar başarılı ya da başarısız olduğunuzun bir öneminin olmadığını da ekleyelim. Önemli olan, alışkanlıklarınızın sizi başarıya yönlendirip yön-lendirmediğidir. Mevcut rotanıza, mevcut sonuçlarınızdan daha fazla kafa yormalısınız. Milyonerseniz ve her ay kazandığınızdan daha fazla para harcıyorsanız kötü yoldasınız demektir. Harcama alışkanlıklarınızı değiştirmezseniz bunun sonu iyi olmayacaktır. Tam tersine batak durumdaysanız ama her ay birazcık birikim yapıyorsanız, istediğinizden daha yavaş ilerliyor bile olsanız fi-nansal özgürlük yolundasınız demektir.

Sonuçlarınız alışkanlıklarınızın gecikmeli ölçüsüdür. Net değeriniz finansal alışkanlıklarınızın gecikmeli ölçüsüdür. Kilonuz yeme alışkanlıklarınızın gecikmeli ölçüsüdür. Bilginiz öğrenme alışkanlıklarınızın gecikmeli ölçüsüdür.

Dağınıklığınız temizlik

Bunu gerçekten kontrol edip hesapladım. Washington D.C. New York’a 225 mil uzakta. Bir 747’de ya da bir Airbus A380’de uçtuğunuzu varsayarsak, Los Angeles’tan kalkarken rotanızı 3,5 derece değiştirmeniz uçağın burnunun 7,2 ila 7,6 fit ya da yaklaşık 217 veya 234 santim kaymasına neden olur. İstikamette çok küçük bir kayma, varış noktasında çok anlamlı bir değişikliğe yol açabilir.

alışkanlıklarınızın gecikmeli ölçüsüdür. Neyi tekrarlarsanız onu elde edersiniz.

Hayatta kendinizi nerede bulacağınızı tahmin etmek istiyorsanız tek yapmanız gereken küçük kazanç ve kayıplarınızın kavisini takip etmek ve gündelik tercihlerinizin on ya da yirmi yıl sonra nasıl bir birikim oluşturacağını görmektir. Her ay kazandığınızdan daha az mı harcıyorsunuz? Her hafta spor salonuna mı gidiyorsunuz? Her gün kitap okuyup yeni bir şeyler mi öğreniyorsunuz? Gelecekteki sizi tanımlayan şeyler bu tür küçük savaşlar olacak.

Zaman, başarı ve başarısızlık arasındaki boşluğu büyütür. Zamanı neyle beslerseniz zaman onu katlar. İyi alışkanlıklar zamanı müttefikinize dönüştürür. Kötü alışkanlıklar ise düşmana.

Alışkanlıklar iki ucu keskin bir kılıçtır. Kötü alışkanlıklar sizi iyi alışkanlıkların inşa edeceği kadar kolayca parçalara ayırabilir; detayları anlamak bu yüzden hayati önem taşır. Kılıcın tehlikeli yüzünden korunabilmek için alışkanlıkların nasıl işlediğini ve onları kendi zevkinize göre tasarlamayı öğrenmelisiniz.

ALIŞKANLIKLARINIZ LEHİNİZE DE BİRLEŞEBİLİR ALEYHİNİZE DE

Olumlu Birleşme	Olumsuz Birleşme
Verimlilik birleşmesi. Fazladan bir görevi yerine getirmek her gün küçük bir iştir ama bütün bir kariyerde çok büyük yer tutar. Eski bir görevi otomatikleştirmenin ya da yeni bir beceride ustalaşmanın etkisi daha büyük bile olabilir. Düşünmeden ne kadar görevin altından kalkabilirseniz beyniniz diğer alanlara odaklanmada o kadar özgür kalır. **Bilgi birleşmesi.** Tek bir yeni fikri öğrenmek sizi dâhi yapmaz ama kendinizi ömür boyu öğrenmeye adamanız dönüştürücü olabilir. Dahası, okuduğunuz her kitap size sadece yeni bir şey öğretmez, aynı zamanda eski fikirler üstüne düşünmenin yeni yollarını açar. Warren Buffett'ın dediği gibi: "Bilgi böyle işler. Bileşik faiz gibi birikir."	**Stres birleşmesi.** Tıkalı trafiğin neden olduğu stres. Ebeveynlik sorumluluklarının ağırlığı. Geçim derdi. Biraz yüksek tansiyonun verdiği sıkıntı. Bunlar tek başına idare edilebilir yaygın stres nedenleridir. Ancak senelerce tekrarlandıklarında küçük stresler birleşip ciddi sağlık sorunlarına yol açabilir. **Olumsuz düşünceler birleşmesi.** Kendinizi ne kadar değersiz, aptal ya da çirkin görürseniz hayatı o şekilde yorumlamaya da o kadar çok şartlanırsınız. Bir düşünce döngüsünün içine hapsolursunuz. Aynı şey başkalarıyla ilgili düşünceleriniz için de geçerlidir. İnsanları öfkeli, adaletsiz ya da bencil görme alışkanlığına bir kez düştünüz mü her yerde öyle insanlar görürsünüz.

İlişkiler birleşmesi. İnsanlar size sizin davranışlarınızı yansıtır. Siz başkalarına yardım ettikçe başkaları da size yardım etmek ister. Her etkileşimde birazcık daha nazik olmak size zaman içinde geniş ve güçlü bir bağlantılar ağı kazandırabilir.

Öfke birleşmesi. İsyanlar, protestolar ve kitle hareketleri nadiren tek bir olayın sonucudur. Oysa bir dizi uzun mikro-saldırganlık ve günlük kızgınlıklar yavaş yavaş çoğalarak sonunda tek bir olayın bardağı taşırmasına ve hiddetin bir yangın gibi yayılmasına yol açar.

İLERLEME ASLINDA NASIL BİR ŞEYDİR

Önünüzdeki masada bir buz küpünün durduğunu hayal edin. Oda soğuk ve nefesinizin buharını görebiliyorsunuz. Sıcaklık eksi 3,8 derece. Oda çok yavaş bir şekilde ısınmaya başlıyor.

Eksi 3,3 derece.

Eksi 2,7.

Eksi 2,2.

Buz küpü hâlâ önünüzdeki masanın üstünde duruyor.

Eksi 1,6 derece.

Eksi 1,1.

Eksi 0,5.

Hâlâ bir şey olmadı.

Sonra 0 derece. Buz erimeye başlıyor. Daha önceki sıcaklıktan pek de farklı olmayan bir derecelik bir kayma büyük bir değişimin kilidini açtı.

Büyük başarı anları, genellikle büyük bir değişimi dizginlerinden kurtarmak için gerekli olan potansiyeli oluşturan, öncesindeki pek çok eylemin sonucudur. Bu kalıp kendini her yerde gösterir. Kanser, ömrünün yüzde 80'ini fark edilmeden geçirir ve sonra birkaç ay içinde bedeni esir alır. Bambu, yer altında

geniş kök sistemleri kurarak geçirdiği ilk beş yıl boyunca görülmezken, altı hafta içinde yirmi yedi metre yükseğe ulaşır.

Benzer şekilde alışkanlıklar da siz kritik bir eşiği atlayana ve yeni bir performans seviyesinin kilidini açana kadar hiçbir fark yaratmıyor gibi görünür. Her arayışın başlangıç ve orta aşamalarında genellikle bir Hayal Kırıklığı Vadisi vardır. Lineer bir şekilde ilerleme kaydetmeyi beklersiniz ve değişikliklerin ilk birkaç gün, hafta ve hatta aylarda etkisiz görünmesi bunaltıcıdır. Hiçbir yere gidemiyormuş gibi hissedersiniz. Bu her türlü birleşme sürecinin ortak işaretidir: En güçlü sonuçlar geç gelir.

Kalıcı alışkanlıklar inşa etmenin bu kadar zor olmasının başlıca nedenlerinden biri budur. İnsanlar çok az küçük değişiklik yapar ve elle tutulur sonuçlar göremeyince durmaya karar verirler. Bir aydır her gün koşuyorum, o zaman neden vücudumda hiçbir değişiklik göremiyorum, diye düşünürsünüz. Bu tür bir düşünce tarzı hâkimiyeti ele geçirince iyi alışkanlıklardan vazgeçmek çok kolaydır. Ancak anlamlı bir fark yaratmak için alışkanlığın benim Uykudaki Potansiyel Platosu adını verdiğim platoyu delip geçecek kadar sürmesi gerekir.

Kendinizi iyi bir alışkanlık inşa etmek ya da kötü bir alışkanlığı aşmak konusunda zorlanırken bulursanız bunun nedeni ilerleme becerinizi kaybetmeniz değildir. Sıklıkla henüz Uykudaki Potansiyel Platosu'nu aşmamış olmanızdır. Çok çabalamanıza rağmen başarıya ulaşamamak konusunda yakınmak, bir buz küpünü sıcaklığı eksi 3,8 dereceden eksi 0,5 dereceye çıkararak eritememekten yakınmaya benzer. Emeğiniz ziyan olmamıştır, sadece depolanmaktadır. Aksiyon 0 derecede gerçekleşecektir.

Uykudaki Potansiyel Platosuna nihayet ulaştığınızda insanlar bunu bir gecede gerçekleşmiş bir başarı olarak görürler. Dış dünya, öncesinde olanlardan ziyade en çarpıcı olayları görür. Ama siz bugün o sıçrayışı mümkün kılanın uzun zaman önce -hiç ilerleme kaydetmiyormuşsunuz gibi göründüğünüz zamanlarda- harcadığınız emek olduğunu bilirsiniz.

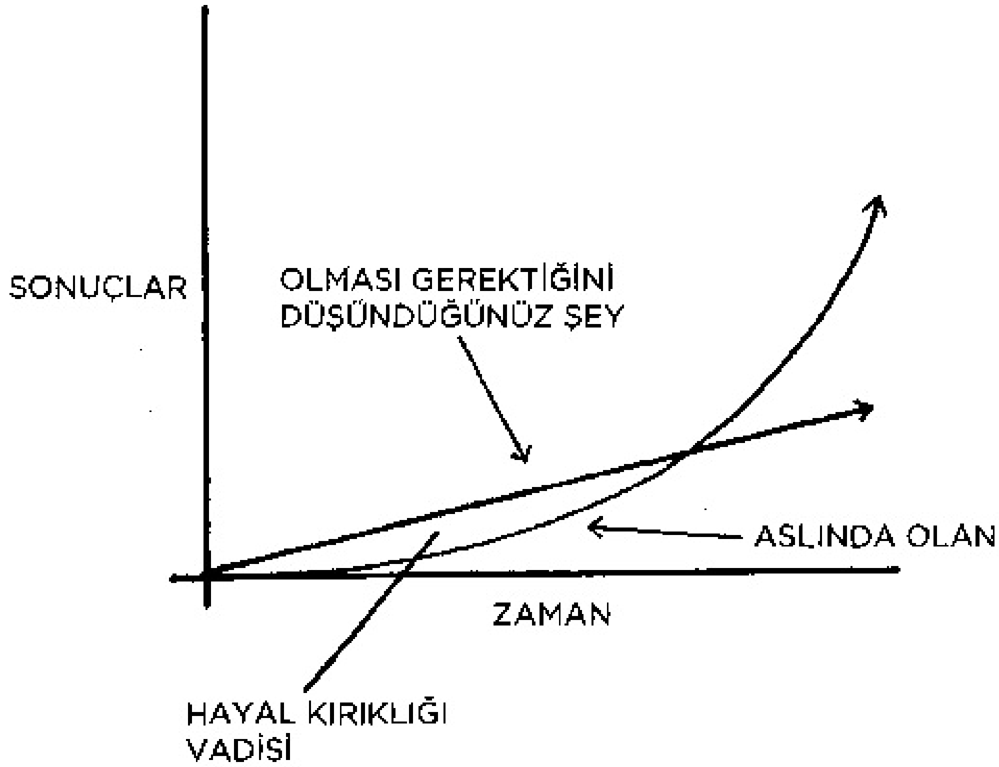
Bu, jeolojik basıncın insandaki karşılığıdır. İki tektonik tabaka birbirlerine milyonlarca yıl sürtünebilir; bu sırada gerilim yavaş yavaş büyümektedir. Sonra bir gün, asırlardır yaptıkları gibi bir kez daha sürtünürler ama bu kez gerilim çok büyüktür. Deprem olur. Değişim bir anda oluvermeden önce yıllarca sürebilir.

Ustalık sabır gerektirir. NBA tarihinin en başarılı takımlarından biri olan San

Antonio Spurs’ün soyunma odasında sosyal reformcu Jacob Riis’ten bir alıntı asılıdır: “Hiçbir şey işe

yaramıyormuş gibi göründüğünde, gidip önündeki kayayı parçalamaya çalışan bir taş kırma makinesine bakarım. Belki de bir çatlak bile oluşmadan yüz kez darbe indirmek zorundadır. Ancak yüz birinci darbede taş ortadan ikiye ayrılır ve ben bunu başaranın son darbe değil, öncesinde inen darbelerin hepsi olduğunu bilirim.”

UYKUDAKİ POTANSİYEL PLATOSU



ŞEKİL 2: Genellikle ilerlemenin lineer olmasını bekleriz. En azından çabuk gerçekleşmesini umarız. Aslında çabalarımızın sonuçları genellikle gecikir. Öncesinde harcadığımız çabanın gerçek değerini fark etmemiz aylar ya da yıllar alır. Bu. in-, sanların herhangi bir sonuç almadan haftalarca ve aylarca çaba harcadıktan sonra moral bozukluğu yaşadıkları bir "hayal kırıklığı vâdisi”ne yol açabilir. Ancak harcanan emek ziyan olmamıştır. Sadece depolanmıştır. Önceki çabaların tam değeri çok yakında açığa çıkacaktır.

Bütün büyük şeyler küçük başlangıçlarla gelir. Her alışkanlığın tohumu küçük, tek bir karardır. Ancak o karar tekrarlanırken bir alışkanlık filizlenir ve büyür. Kökler toprağa yayılır, dallar uzar. Kötü bir alışkanlığı yenme görevi içimizdeki güçlü bir meşeyi kökünden sökmek gibidir. İyi bir alışkanlığı inşa etme görevi ise narin bir çiçeği günbegün büyütmekten farksızdır.

Ancak bir alışkanlığa Uykudaki Potansiyel Platosunu sağ atlatıp diğer tarafa ulaşmamıza yetecek kadar uzun süre bağlı kalıp kalmayacağımızı belirleyen nedir? Bazı insanların istenmeyen alışkanlıklara geri dönmesine ve diğerlerinin iyi alışkanlıkların birleşik etkilerinin keyfini sürmesine ne neden olur?

AMAÇLARI UNUTUN, SİSTEMLERE ODAKLANIN

Yaygın kanıya göre, hayatta istediklerimizi -forma girmek, başarılı bir iş kurmak, gevşemek, daha az endişelenmek, aile ve dostlarla daha fazla zaman geçirmek- elde etmenin en iyi yolu, spesifik ve hayata geçirilebilir hedefler belirlemektir.

Uzun yıllar ben de alışkanlıklarıma böyle yaklaştım. Her biri ulaşılması gereken bir hedefti. Okulda almak istediğim notlar, spor salonunda kaldırmak istediğim ağırlıklar, işte elde etmek istediğim kârlar için hedefler belirledim. Birkaçında başarılı oldum ama çoğunda çuvalladım. Zaman içinde sonuçlarımın belirlediğim hedeflerden çok, izlediğim sistemlerle alakalı olduğunu fark etmeye başladım.

Sistemler ile hedefler arasındaki fark nedir? Bu ayrımı ilk olarak *Dilbert* çizgi romanının yaratıcısı karikatürist Scott Adams'tan öğrendim. Hedefler, ulaşmak istediğiniz sonuçlarla ilgilidir. Sistemler ise o sonuçlara giden süreçlerle.

ıı Spor koçuysanız hedefiniz bir şampiyonluğu kazanmak olabilir. Sisteminiz ise oyuncu alma, yardımcı koçlarınızı yönetme ve antrenman yapma şeklinizdir.

® Girişimciyseniz hedefiniz bir milyon dolarlık bir iş kurmak olabilir. Sisteminiz ise ürün fikirlerini test etme, çalışanlarınızı işe alma ve pazarlama kampanyalarını yürütme şeklinizdir.

® Müzisyenseniz hedefiniz yeni bir parçayı çalmak olabilir. Sisteminiz ise ne kadar sık pratik yaptığınız, farklı ölçüleri nasıl parçalara bölüp çaldığınız ve eğitmeninizden nasıl geri bildirim aldığınızdır.

Şimdi size ilginç bir soru: Hedeflerinizi tamamen yok sayıp sisteminize odaklansanız yine de başarılı olur musunuz? Diyelim ki basketbol koçusunuz ve bir şampiyonluğu kazanma hedefini yok sayıp sadece takımınızın her gün antrenmanda yaptıklarına odaklansanız yine de sonuç alabilir misiniz?

Bence alırsınız.

Her türlü spor dalında hedef, müsabakayı en iyi skorla tamamlamaktır ama bütün oyunu sayı tahtasına bakarak geçirmek saçma olacaktır. Kazanmanın tek yolu her gün daha iyi olmaktır. Süper Bowl'u üç kez kazanmış bir koç olan Bili Walsh un sözleriyle: "Skor kendi kendini halleder." Aynı şey hayatın diğer alanları için de geçerlidir. Daha iyi sonuçlar istiyorsanız hedef koymayı unutun. Onun yerine sisteminize odaklanın.

Bununla neyi kastediyorum? Hedefler tamamen işe yaramaz mıdır? Elbette hayır. Hedefler bir yön belirlemek açısından iyidir ama ilerleme kaydetmede sistemler en iyisidir. Hedeflerinizi düşünmeye çok fazla zaman ayırıp sistemlerinizi tasarlamaya yeterince zaman ayırmadığınızda bir avuç problem doğar.

1. Problem: Kazananların da kaybedenlerin de hedefleri aynıdır.

Hedef belirleme, ciddi bir sağ kalma önyargısının mağdurudur. Sonunda kazanan insanlara -sağ kurtulanlara- konsantre olur ve aynı hedefe sahip olan ama onu başaramayan bir sürü insanı görmezden gelerek büyük bir yanılgıyla, başarılarının yolunu hırslı hedeflerin açtığını varsayarız.

Olimpiyatlara katılan her sporcu altın madalyayı kazanmak ister. Her aday işi almak ister. Ama başarılı ve başarısız insanlar aynı hedefleri paylaşıyorlarsa kazananları kaybedenlerden ayıran şey hedef olamaz. İngiliz bisikletçileri alanlarının zirvesine taşıyan Fransa Bisiklet Turu nu kazanma *hedefi* değildi. Tahmin edileceği üzere, diğer bütün profesyonel takımlar gibi yarışı ondan önceki yıllarda da kazanmak istemişlerdi. Hedef her zaman oradaydı. Farklı bir sonuca ancak sürekli küçük iyileşmelerden oluşan bir sistem oturttukları zaman ulaştılar.

2. Problem: Bir hedefe ulaşmak sadece anlık bir değişikliktir.

Odanızın dağınık olduğunu ve ortalığı temizlemeyi hedef aldığınızı düşünün. Odanızı toplayacak enerjiyi bulursanız temiz bir odanız olur. Şimdilik. Ama en

başından odanın dağılmasına yol açan o baştan savma ve eline geçeni bir yere tıkma alışkanlığını korursanız çok geçmeden karşınızda yine dağınıklık bulur ve yeni bir motivasyon hücumu beklemeye başlarsınız. Bu durumun ardındaki sistemi değiştirmediğiniz için aynı sonucun peşine düşmek zorunda kalırsınız. Bir semptomu, nedenini ele almadan iyileştirmiş olursunuz.

Bir hedefe ulaşmak hayatınızı sadece şimdilik değiştirir. İlerleme konusunda genel kanıya aykırı olan budur. Sonuçları değiştirmemiz gerektiğini düşünürüz ama sorun sonuçlar değildir. Asıl değiştirmemiz gereken, o sonuçlara yol açan sistemlerdir. Sorunları sonuç düzeyinde çözdüğünüz zaman sadece geçici olarak çözersiniz. Temelli bir iyileşme için sorunları sistem düzeyinde çözmelisiniz. Girdileri düzeltirseniz çıktılar kendi kendilerini düzeltir.

3. Problem: Hedefler mutluluğunuzu kısıtlar.

Her hedefin arkasındaki üstü örtülü varsayım şudur: “Hedefime ulaştığım zaman mutlu olacağım.” Hedefi öne koyan zihniyetin sorunu, mutluluğu sürekli bir sonraki kilometre taşına kadar erteliyor olmanızdır. Ben bu tuzağa sayısını hatırlayamadığım kadar çok düştüm. Mutluluk yıllarca gelecekteki halimin keyfini süreceği bir şey oldu. Kendime on kilo kas yaptığım ya da çalışmalarım *New York Time$\z* yer aldığı zaman gevşeyebile-ceğime söz verdim.

Dahası, hedefler bir “ya şunu yaparım ya da başarısız olurum” çatışması yaratır: Ya hedefinize ulaşır ve başarılı olursunuz ya da çuvallar ve bir hayal kırıklığı olursunuz. Kendinizi zihinsel olarak mutluluğun dar bir versiyonuna hapsedersiniz. Bu yanlıştır. Hayattaki gerçek yolunuzun, yola ilk çıktığınızda aklınızda olan yolculukla birebir örtüşmesi çok olası değildir. Başarıya giden pek çok yol varken tatmininizi tek bir senaryoyla kısıtlamanın hiçbir anlamı yok.

Panzehir, sistemlere öncelik veren zihniyettir. Sonuçtan ziyade sürece âşık olduğunuzda kendinize mutlu olma izni vermek için beklemeniz gerekmez. Sisteminizin işlediği her an tatminkâr

hissedebilirsiniz. Ve bir sistem sadece zihninizde ilk canlandırdığınız haliyle değil, pek çok farklı şekilde başarılı olabilir.

4. Problem: Hedefler uzun vadeli ilerlemeyle pek iyi anlaşamaz.

Son olarak, hedef odaklı bir zihniyet “yo-yo” etkisi yaratabilir. Çoğu koşucu

aylarca çok çalışır ama bitiş çizgisini geçtikleri anda antrenmanı bırakır. Onları motive eden yarış artık bitmiştir. Çok çalışmanız sadece belli bir hedefe odaklı olduğunda, siz onu elde ettikten sonra geriye sizi ileri itecek ne kalır? Pek çok insanın bir hedefe ulaştıktan sonra eski alışkanlıklarına dönmesi bu yüzdendir.

Hedef belirlemenin amacı oyunu kazanmaktır. Sistem inşa etmenin amacı ise oyunu oynamaya devam etmektir. Gerçek uzun vadeli düşünme tarzı, hedefsiz düşünmektir. Mesele tek bir başarıdan ibaret değildir. Sonsuz iyileştirme ve sürekli ilerleme döngüsüdür. Nihayetinde *ilerlemenizi* belirleyecek olan, *sürece* bağlılığınızdır.

BİR ATOMİK ALIŞKANLIKLAR SİSTEMİ

Alışkanlıklarınızı değiştirmekte sıkıntı çekiyorsanız sorun siz değilsinizdir. Sorun sistemdir. Kötü alışkanlıklar sadece siz değişmek istemediğiniz için değil, değişim yolunda yanlış sistemi benimsediğiniz için de tekrarlanır.

Hedeflerinizin seviyesine çıkmazsınız. Sistemlerinizin seviyesine inersiniz.

Tek bir hedeftense genel bir sisteme odaklanmak bu kitabın temel temalarından biridir. Ayrıca atomik kelimesinin ardındaki

daha derin anlamlardan da biridir. An itibarıyla atomik bir alışkanlığın minik bir değişikliğe, marjinal bir kazanca, yüzde l'lik bir iyileşmeye karşılık geldiğini muhtemelen fark etmişsinizdir. Ancak atomik alışkanlıklar ne kadar küçük olurlarsa olsun sıradan, eski alışkanlıklar değildir. Daha büyük bir sistemin parçası olan küçük alışkanlıklardır. Atomların moleküllerin yapı taşları olması gibi, atomik alışkanlıklar da dikkate değer sonuçların yapı taşlarıdır.

Alışkanlıklar hayatlarımızın atomları gibidir. Her biri genel iyileşmemize katkı sağlayan temel bir birimdir. Başlangıçta bu minik rutinler önemsiz gibi görünür ama çok geçmeden birbirlerinin üzerinde temellenerek, ilk yatırımlarının maliyetine fazlasıyla ağır basacak kadar katlanan daha büyük kazançlara yakıt sağlarlar. Hem küçük hem kudretlidirler. *Atomik alışkanlıklar* ifadesinin anlamı budur: sadece küçük ve yapılması kolay olan düzenli bir pratik ya da rutin değil, aynı zamanda inanılmaz gücün kaynağı, birleşik büyüme sisteminin bir öğesi.

Bölüm Özeti

» Alışkanlıklar kendini geliştirmenin bileşik faizidir. Her gün yüzde 1 oranında iyileşmek uzun vadede çok büyük anlam ifade edecektir.

w Alışkanlıklar iki kenarı keskin bir kılıçtır. Lehinize de işleyebilirler, aleyhinize de; işte bu yüzden detayları anlamak esastır.

« Küçük değişiklikler genellikle siz kritik bir eşiği atlayana kadar herhangi bir fark yaratmıyormuş gibi görünür. Her türlü birleşik sürecin en güçlü sonuçları geç alınır. Sabırlı olmalısınız.

* Atomik bir alışkanlık daha büyük bir sistemin parçası olan küçük bir alışkanlıktır. Tıpkı atomların moleküllerin yapı taşları olması gibi, atomik alışkanlıklar da hatırı sayılır sonuçların yapı taşlarıdır.

■ Daha iyi sonuçlar istiyorsanız hedef belirlemeyi unutun. Onun yerine sisteminize odaklanın.

* Hedeflerinizin seviyesine çıkmazsınız. Sistemlerinizin seviyesine inersiniz.

Alışkanlıklarınız Kimliğinizi Nasıl Biçimlendirir (ve Tam Tersi)

Kötü alışkanlıkları tekrarlamak bu kadar kolayken, iyileri oluşturmak neden bu kadar zordur? Hayatınızda gündelik alışkanlıklarınızı iyileştirmekten daha güçlü bir etki yaratabilecek şey çok azdır. Bununla birlikte önümüzdeki yıl bu zamanlar daha iyi bir şey yerine aynı şeyi yapıyor olma ihtimaliniz çok büyüktür.

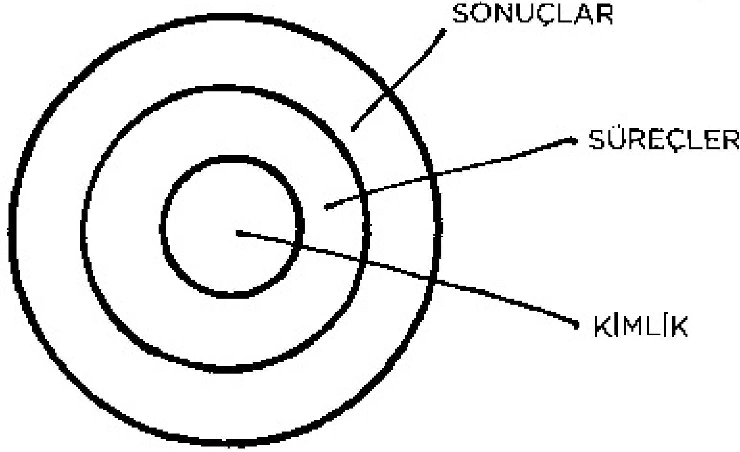
Genellikle iyi alışkanlıkları birkaç günden daha fazla sürdürmek samimi çaba ve zaman zaman yaşanan motivasyon patlamalarıyla bile zor gelir. Egzersiz, meditasyon, günlük tutma ve yemek pişirme gibi alışkanlıklar bir ya da iki gün mantıklı geldikten sonra insanı zorlamaya başlar.

Öte yandan alışkanlıklarınız bir kez yer ettiğinde sonsuza dek peşinizi bırakmayacak gibi görünür. Hele istenmeyenler. Ne kadar çaba harcasak da abur cubur yemek, çok fazla televizyon izlemek, işleri ertelemek ve sigara içmek gibi sağlıksız alışkanlıkları aşmak imkânsız gelebilir.

Alışkanlıklarımızı değiştirmek iki nedenden ötürü zorlayıcıdır: (1) Yanlış şeyi değiştirmeye çalışırız ve (2) alışkanlıklarımızı yanlış yönde değiştirmeye çalışırız. Bu bölümde ilk noktayı ele alacağım. Sonraki bölümlerde ise İkinciyi

yanıtlayacağım.

DAVRANIŞSAL DEĞİŞİMİN ÜÇ KATMANI



ŞEKİL 3: Davranış değişikliğinin üç katmanı vardır: sonuçlarınızda değişiklik, süreçlerinizde değişiklik ya da kimliğinizde değişiklik.

İlk hatamız yanlış şeyi değiştirmeye çalışmamızdır. Ne demek istediğimi anlamak için değişimin üç katmanda gerçekleşebileceğini göz önünde bulundurun. Bu katmanları bir soğanın katmanları gibi düşünebilirsiniz.

İlk katman, sonuçlarınızı değiştirmektir: Bu katman, sonuçlarınızı değiştirmekle ilgilidir: kilo vermek, bir kitap yayımlamak, bir şampiyonluk kazanmak gibi. Belirlediğiniz hedeflerin çoğu bu değişim seviyesiyle bağlantılıdır.

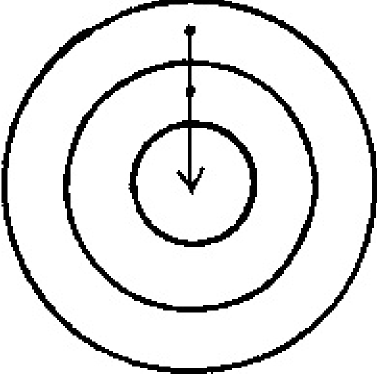
İkinci katman, sürecinizi değiştirmektir: Bu katman, alışkanlıklarınızı ve sistemlerinizi değiştirmekle ilgilidir. Spor salonunda yeni bir rutin oturtmak, daha iyi bir iş akışı için masanızdaki dağınıklığı toplamak, bir meditasyon pratiği geliştirmek, înşa ettiğiniz alışkanlıkların çoğu bu katmanla bağlantılıdır.

Üçüncü ve en derin katman, kimliğinizi değiştirmektir:

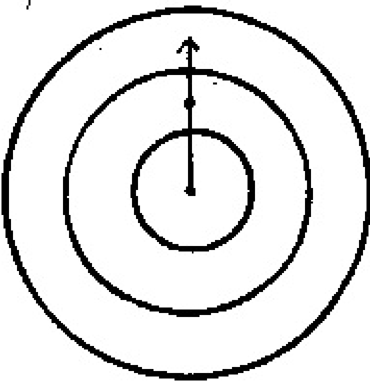
Bu katman, inançlarınızı değiştirmekle ilgilidir: dünya görüşünüzü, öz imajınızı, kendinizle ve başkalarıyla ilgili yargılarınızı. Taşıdığınız inançların, varsayımların ve önyargıların çoğu bu katmanla bağlantılıdır.

Sonuç, elde ettiğiniz şeydir. Süreçler, yaptıklarınız. Kimlik ise inandıklarınız. Kalıcı alışkanlıklar edinmek -yüzde Tlik iyileşmelerden oluşan bir sistem inşa etmek- söz konusu olduğunda, sorun bir katmanın diğerinden "daha iyi" ya da "daha kötü" olması değildir. Bütün değişim katmanları kendilerine göre faydalıdır. Sorun, değişimin *istikametidir.*

SONUCA DAYALI ALIŞKANLIKLAR



KİMLİĞE DAYALI ALIŞKANLIKLAR



ŞEKİL 4: Sonuca dayalı alışkanlıklarda odak noktası, elde etmek istediğiniz şeydir. Kimliğe dayalı alışkanlıklarda ise odak noktası kim olmak istediğinizdir.

Çoğu insan alışkanlıklarını değiştirme sürecine *ne* elde etmek istediğine odaklanarak başlar. Bu bizi sonuca dayalı alışkanlıklara götürür. Alternatifi ise kimliğe dayalı alışkanlıklar inşa etmektir. Bu yaklaşımla işe *kim* olmak istediğimize odaklanarak başlarız.

Sigaraya direnen iki kişi düşünün. Sigara ikram edildiğinde birinci kişi, "Hayır, teşekkürler, sigarayı bırakmaya çalışıyorum," diyor. Kulağa mantıklı bir cevap

gibi geliyor bu ama aslında bu kişi hâlâ başka bir şey olmaya çalışan bir tiryaki olduğunu düşünüyor. Aynı inançları taşırken davranışının değişmesini umuyor.

îkinci kişi ise teklifi, “Hayır, teşekkürler, ben sigara içmem,” diyerek geri çeviriyor. Arada küçük bir fark var ama bu beyan, kimlikte bir kaymayı işaret ediyor. Sigara içmek söz konusu kişinin önceki hayatının bir parçasıydı, şimdikinin değil. Bu kişi kendini artık sigara içen biri olarak tanımlamıyor.

Çoğu insan iyileşme yoluna çıktığında kimlik değişikliğini aklından bile geçirmez. Sadece, “İnce olmak (sonuç) istiyorum ve bu diyete bağlı kalırsam zayıflarım (süreç),” diye düşünür. Hedef belirler ve eylemlerini yönlendiren inançları hesaba katmadan o hedeflere ulaşmak için atılması gereken adımları saptar. Kendine bakış açısını değiştirmez ve eski kimliğinin, değişim planlarını sabote edebileceğinin farkında değildir.

Her eylem sisteminin ardında bir inanç sistemi vardır. Demokrasi sistemi özgürlük, çoğunluğun iradesi ve sosyal eşitlik gibi inançlar üzerine kuruludur. Diktatörlük sistemi mutlak otorite ve katı itaat gibi çok farklı bir inançlar dizisidir. Bir demokraside daha fazla insana oy kullandırmaya çalışmanın pek çok yolunu düşünebilirsiniz ama bu tür bir davranış değişikliği bir diktatörlükte asla uçuşa geçemez. Sistemin kimliği bu değildir. Oy kullanmak belli inanç kalıpları altında imkânsız bir davranıştır.

Bireyler, örgütler ya da sistemler, hangisini tartışırsak tartışalım benzer bir kalıp mevcuttur. Sistemi biçimlendiren bir

inançlar ve varsayımlar takımı vardır ve alışkanlıkların arkasında bir kimlik saklıdır.

Kişinin özüyle uyuşmayan bir davranış kalıcı olmaz. Daha fazla para isteyebilirsiniz ama kimliğiniz yaratmaktan çok, tüketen bir kimlikse, kazanmak yerine harcamaya doğru çekilmeye devam edersiniz. Sağlığınızın daha iyi olmasını isteyebilirsiniz ama konforunuza öncelik verdiğiniz sürece, spor yapmak yerine gevşemeye çekilirsiniz. Geçmiş davranışlarınıza yol açan, altta yatan inançları değiştirmediğiniz sürece alışkanlıklarınızı değiştirmek güçtür. Yeni bir hedefiniz ve yeni bir planınız vardır ama *olduğunuz kişiyi* değiştirmemişsinizdir.

Boulder, Colorado’lu bir girişimci olan Brian Clark’m hikâyesi çok iyi bir örnek. Clark bana, “Kendimi bildim bileli tırnaklarımı yerdim,” diye anlattı. “Küçükken

gerildiğimde başvurduğum bir alışkanlık olarak başladı ve sonra arzu edilmeyen bir bakım ritüeline dönüştü. Bir gün, biraz uzayana kadar tırnaklarımı yemeye son vermeyi kafaya koydum. Sadece farkındalıklı bir iradeyle bunu yapmayı başardım."

Clark daha sonra şaşırtıcı bir şey yapmış.

"Eşimden hayatımın ilk manikürü için randevu almasını rica ettim," dedi. "Eğer tırnaklarıma bakmaya başlarsam onları yemeyeceğimi düşünüyordum. İşe yaradı da ama maddi nedenden değil. Manikür hayatımda ilk kez parmaklarımın hoş görünmesini sağlamıştı. Hatta manikürcü bile -yemem dışında- gerçekten sağlıklı ve hoş tırnaklarım olduğunu söyledi. Bir anda tırnaklarımla gurur duymaya başladım. Ve bu, hiçbir zaman heves ettiğim bir şey olmamasına rağmen büyük bir fark yarattı. O zamandan beri tırnaklarımı hiç yemedim. Hatta tırnaklarımı yemenin yakınından bile geçmedim. Ve bunun nedeni onlara gerektiği gibi bakıyor olmakla gurur duymam."

îçsel motivasyonun en üst düzeyi, bir alışkanlığın kimliğinizin bir parçasına dönüşmesidir. Şunu *isteyecek* türde bir insan olduğunuzu söylemek başka bir şeydir, şu *olan* türde bir insan olduğunuzu söylemek bambaşka.

Kimliğinizin belli bir yönüyle ne kadar gurur duyarsanız onunla bağlantılı alışkanlıkları sürdürmeye de o kadar motive olursunuz. Saçlarınızın görünüşüyle gurur duyuyorsanız onlara bakmak ve onları korumak için çeşitli alışkanlıklar geliştirirsiniz. Pazılarınızın kalınlığıyla gurur duyuyorsanız üst beden egzersizlerinizi aksatmamaya özen gösterirsiniz. Ördüğünüz atkılarla gurur duyuyorsanız her hafta örgü örmeye zaman ayırma ihtimaliniz çok yüksektir. İşin içine gurur girince alışkanlıklarınızı korumak için dişinizle, tırnağınızla çaba harcarsınız.

Gerçek davranış değişikliği kimlik değişikliğidir. Bir alışkanlığa motivasyon nedeniyle başlayabilirsiniz ama ona bağlı kalmanızın tek nedeni kimliğinizin bir parçasına dönüşmesi olacaktır. Herkes kendini bir ya da iki kez spor salonuna gitmeye ya da sağlıklı beslenmeye ikna edebilir ama davranışın arkasındaki inancı değiştirmediğiniz sürece uzun vadeli değişikliklere bağlı kalmak kolay olmayacaktır. İyileşmeler, benliğinizin bir parçasına dönüşene kadar sadece geçici olur.

® Hedef bir kitap okumak değil, okuyan birine *dönüşmek.*

* Hedef bir maraton koşmak değil, koşucuya *dönüşmek.*

* Hedef bir enstrüman çalmayı öğrenmek değil, müzisyene *dönüşmek.*

Davranışlarınız genellikle kimliğinizin bir yansımasıdır. Yaptıklarınız bilinçli ya da bilinçsiz şekilde, olduğunuza inan-

dığınız insan türünün göstergesidir.* Araştırmalar kişinin, kimliğinin belli bir yönüne inandığı zaman, o inanca uygun şekilde davranma olasılığının arttığını gösteriyor. Örneğin kendilerini "seçmen" olarak niteleyen insanların oy kullanma olasılığı, "oy kullanmayı", gerçekleştirmek istedikleri bir eylem olarak adlandıran insanlardan daha yüksektir. Benzer bir şekilde egzersizi kimliğiyle bütünleştiren bir insanın kendini antrenman yapmaya ikna etmesi gerekmez. Doğru olanı yapmak kolaydır. Sonuçta davranışınız ve kimliğiniz hizalandığı zaman davranış değişikliğinin peşinde koşmayı bırakırsınız. Olduğunuza inandığınız insan türü gibi davranmaya başlarsınız.

Alışkanlık oluşumunun bütün yönleri gibi bu da iki tarafı keskin bir kılıçtır. Kimlik değişimi lehinize işlerken güçlü bir kişisel gelişim kuvveti olabilir. Ancak aleyhinize işlediği zaman kimlik değişimi bir lanete dönüşebilir. Bir kimliği benimsediğimiz zaman ona bağlılığınızın değişme becerinizi etkilemesine izin vermek kolay olabilir. Çoğu insan hayatın içinde bilişsel bir uyku halinde, kimlikleriyle bağlantılı normları körü körüne takip ederek ilerler.

s "Yön bulma konusunda çok kötüyüm." *m* "Sabah insanı değilim."

* "İsimleri hatırlama konusunda kötüyüm." s "Her zaman geç kalırım."

« "Teknolojiyle aram iyi değildir." ü "Matematikte berbatım."

Şuursuz, bilinçsiz ve ***bilinçaltı*** terimlerinin hepsi farkmdahk ya da düşünce eksikliğini tarif etmek için kullanılabilir. Akademik çevrelerde bile bu sözcükler ince dokuyup sık elemeden birbirlerinin yerine kullanılıyor. Benim kullanacağım kelime ***bilinçsiz*** olacak çünkü hem zihnin hiçbir zaman bilinçli olarak erişemeyeceğimiz süreçlerini hem de bizi çevreleyen şeylere dikkat etmediğimiz anları içine alacak kadar geniş. ***Bilinçsiz,*** bilinçli olarak düşünmediğiniz her şeyi içine alan bir tanım.

.. .ve daha binlerce versiyon.

Bir hikâyeyi kendinize yıllarca tekrar ettiğinizde bu zihinsel oyuklara düşmek ve onları bir olgu olarak kabul etmek çok kolaydır. Zamanla, “Ben böyle değilim,” diyerek belli eylemlere direnmeye başlarsınız. Öz imajınızı korumak ve inançlarınızla tutarlı bir şekilde hareket etmek için içsel bir baskı hissedersiniz. Kendinizle zıt düşmekten kaçınmak için her yönteme başvurursunuz.

/

Bir düşünce ya da eylem kimliğinize ne kadar derinden bağlıysa onu değiştirmek de o kadar güçleşir. Yanlış bile olsa kültürünüzün inandığı şeye (grup kimliğine) inanmak ya da öz imajınızı (kişisel kimliğinizi) ayakta tutan şeyi yapmak iyi gelebilir. Her seviyede -bireysel, takım, toplum- olumlu değişimin önündeki en büyük engel kimlik çatışmasıdır. İyi alışkanlıklar akılcı gelebilir ama kimliğinizle çeliştiklerinde onları eyleme geçirmeyi başaramazsınız.

Normalde çok yoğun, çok yorgun, çok sersemlemiş olduğunuz için ya da yüzlerce farklı nedenden alışkanlıklarınızla mücadele edebilirsiniz. Ancak uzun vadede alışkanlıklara bağlı kalmayı başaramamanızın asıl nedeni öz imajınızın araya girmesidir. İşte bu yüzden kimliğinizin tek bir versiyonuna aşırı bağlanmama-lısınız. İlerleme, öğrendiklerinizi silmeyi gerektirir. Kendinizin en iyi versiyonuna dönüşmek için inançlarınızı sürekli elden geçirmeli ve kimliğinizi bir üst seviyeye taşıyıp genişletmelisiniz.

Bu bizi önemli bir soruya götürüyor: İnançlarınız ve dünya görüşünüz davranışınızda bu kadar önemli bir rol oynuyorsa en başta nereden gelirler? Kimliğiniz tam olarak nasıl biçimlenir? Ve kimliğinizin size hizmet eden yeni yönlerini nasıl vurgulayabilir, sizi önleyen parçaları kademeli olarak nasıl silebilirsiniz?

KİMLİĞİNİZİ DEĞİŞTİRMENİN İKİ ADIMLI SÜRECİ

Kimliğiniz alışkanlıklarınızdan doğar. Önceden belirlenmiş inançlarla doğmazsınız. Kendinizle ilgili olanlar da dâhil her inanç tecrübeyle öğrenilir ve inançlara şartlanılır.[1]

Daha net ifade etmek gerekirse, alışkanlıklarınız kimliğinizi somutlaştırma şeklinizdir. Her gün yatağınızı toplayarak düzenli bir insanın kimliğini somutlaştırmış olursunuz. Her gün yazarak yaratıcı bir insanın kimliğini

somutlaştırırsınız. Her gün antrenman yaparak atletik bir insanın kimliğini somutlaştırırsınız.

Bir davranışı ne kadar çok tekrarlarsanız o davranışla bağlantılı kimliği de o kadar pekiştirirsiniz. Hatta kimlik kelimesi orijinal olarak Latince *oluş* anlamına gelen *esserıtitas* ve *tekrarlı* anlamına gelen *identidem* kelimelerinden türetilmiştir. Kimliğiniz kelime anlamıyla "tekrarlı varoluşunuzdur."

Şu anda kimliğiniz ne olursa olsun, ona sadece kanıtı olduğu için inanıyorsunuz. Yirmi yıldır her pazar günü kiliseye gidiyorsanız elinizde dindar olduğunuza dair kanıt var demektir. Her gece bir saat biyoloji çalışıyorsanız elinizde çalışkan olduğunuza dair kanıt var demektir. Kar yağarken bile spor salonuna gidiyorsanız formda olmaya baş koyduğunuza dair kanıtınız var demektir. Bir inanç için ne kadar kanıtınız varsa ona o kadar çok inanırsınız.

Hayatımın ilk döneminin büyük bir kısmında kendimi bir yazar olarak düşünmedim. Lisedeki öğretmenlerime ya da üniversitedeki hocalarıma sorsanız size en iyi ihtimalle vasat bir yazar

olduğumu, kesinlikle öne çıkan bir özelliğimin bulunmadığını söylerler. Yazarlık kariyerime başladığımda, ilk birkaç yıl boyunca her pazartesi ve perşembe günü yeni bir makale yayınladım. Kanıt büyüdükçe yazar olarak kimliğim de büyüdü. Yola yazar olarak çıkmadım. Alışkanlıklarım aracılığıyla yazara *dönüştüm.*

Elbette kimliğinizi etkileyen tek eylem alışkanlıklarınız değildir. Ancak sıklıklarının gücü onları en önemlileri kılar. Hayattaki her tecrübe öz imajınızı değiştirir ama bir kez bir topa vurdunuz diye kendinizi futbolcu olarak görmeniz ya da bir resim karaladınız diye ressam olduğunuzu düşünmeniz pek olası değildir. Ancak bu eylemleri tekrarladıkça kanıtlar birikir ve öz imajınız değişmeye başlar. Bir kerelik tecrübelerin etkisi zamanla silinirken alışkanlıkların etkisi zamanla pekişir. Başka bir deyişle, kimliğinizi biçimlendiren kanıtların büyük bir kısmını alışkanlıklarınız sağlar. Bu açıdan, alışkanlık edinme süreci aslında kendiniz olma sürecidir.

Bu kademeli bir ilerlemedir. Parmağımızı şıklatarak ya da yepyeni biri olmaya karar vererek değişmeyiz. Azar azar, günbegün, alışkanlık üstüne alışkanlıkla değişiriz. Sürekli benliğimizin mikroevrimlerine maruz kalırız.

Her alışkanlık bir telkin gibidir: "Hey, belki ben *buyumdur"* Bir kitabı okumayı tamamlarsanız belki de okumayı seven bir insansınızdır. Spor salonuna

giderseniz belki de egzersizi seven bir insansınızdır. Gitar çalmak için pratik yaparsanız belki de müzikten hoşlanan birisinizdir.

Attığınız her adım dönüşmek istediğiniz insan türü için bir oydur. Hiçbir olay tek başına inançlarınızı dönüştürmez ama oylar biriktikçe yeni kimliğinizin kanıtları da birikir. Anlamlı değişimin radikal değişiklik gerektirmemesinin bir nedeni de budur. Küçük alışkanlıklar yeni bir kimliğin kanıtlarını sağlayarak anlamlı bir fark yaratabilir. Ve bir değişim anlamlıysa

gerçekten büyük demektir. Küçük ilerlemeler kaydetmenin paradoksu budur.

Bütün bunları bir araya getirince alışkanlıkların kimliğinizi değiştirmeye giden yol olduğunu görebilirsiniz. *Olduğunuz* kişiyi değiştirmenin en pratik yolu, *yaptığınız* şeyi değiştirmektir.

^ Ne zaman bir sayfa bir şey yazsanız yazar olursunuz.

» Ne zaman keman çalışsanız müzisyen olursunuz.

* Ne zaman egzersiz yapmaya başlasanız sporcu olursunuz.

m Ne zaman çalışanlarınızı teşvik etseniz lider olursunuz.

Her alışkanlık sadece sonuç yermekle kalmaz, aynı zamanda size çok daha önemli bir şey öğretir: kendinize güvenmeyi. Bu şeyleri gerçekten başarabileceğinize inanmaya başlarsınız. Oylar birikip kanıtlar değişmeye başladıkça kendinize anlattığınız hikâye de değişir.

Elbette bu, aksi yönde de işler. Ne zaman kötü bir alışkanlığı uygulamayı seçseniz o da kimlik için bir oy sayılır. îyi haber şu ki kusursuz olmak zorunda değilsiniz. Her seçimde iki tarafa da oy çıkacaktır. Bir seçimi kazanmak için oy birliğine değil, sadece çoğunluğa ihtiyaç vardır. Kötü bir alışkanlık ya da üretkenlik dışı bir alışkanlık için birkaç oy almanız önemli değildir. Amacınız çoğunluğu kazanmaktır.

Yeni kimlikler yeni kanıtlar gerektirir. Her zaman verdiğiniz şekilde oy vermeye devam ederseniz her zamanki sonuca ulaşırsınız. Hiçbir şey değişmezse gelecekte de hiçbir şey değişmeyecektir.

Bu, iki adımlı basit bir süreçtir:

1. Olmak istediğiniz insan türüne karar verin.

2. Bunu küçük kazanmalarla kendinize ispatlayın.

Önce kim olmak istediğinize karar verin. Bu ister birey, ister takım, ister toplum, ister ulus için olsun her düzeyde geçerlidir. Neyi temsil etmek istiyorsunuz? Prensip ve değerleriniz neler? Kim olmak istiyorsunuz?

Bunlar büyük sorular ve pek çok insan nereden başlayacağından emin olamaz ama ne tür sonuçlar istediğini bilir. Güçlü karın kasları, daha az kaygılı hissetmek ya da maaşını ikiye katlamak. Bunda sorun yok. Oradan başlayıp istediğiniz sonuçlardan geriye doğru çalışarak o sonuçlara ulaşabilecek insana ulaşabilirsiniz. Kendinize şunu sorun: "İstediğim sonucu ne tür bir insan elde edebilir?" Nasıl bir insan yirmi kilo verebilir? Nasıl bir insan yeni bir dil öğrenebilir? Başarılı bir işi nasıl bir insan kurabilir?

Örneğin, "Nasıl bir insan kitap yazabilir?" Muhtemelen istikrarlı ve güvenilir bir insan. Şimdi odak noktanız kitap yazmaktan (sonuca dayalı), istikrarlı ve güvenilir bir insan olmaya (kimliğe dayalı) kaysın.

Bu süreç şöyle inançlara yol açabilir:

■ "Ben öğrencilerinin hakkını koruyan bir öğretmenim."

® "Ben her hastasına, ihtiyaç duyduğu zamanı ve empatiyi sunan bir doktorum."

» "Ben çalışanlarını savunan bir yöneticiyim."

Olmak istediğiniz insan türünü anladığınız zaman, arzu ettiğiniz kimliği pekiştirmek için küçük adımlar atmaya başlayabilirsiniz. Bir arkadaşım kendine, "Sağlıklı bir insan ne yapar?" sorusunu sorarak elli kilodan fazla kilo verdi. Gün boyunca bu soruyu kendine rehber ediniyordu. Sağlıklı bir insan yürür mü, yoksa taksiye mi biner? Sağlıklı bir insan bir *burrito* mu sipariş eder, yoksa salata mı? Yeterince uzun süre sağlıklı bir insan gibi davranırsa sonuçta o insana dönüşeceğini düşünmüştü. Haklıydı.

Kimliğe dayalı alışkanlıklar kavramı bizi bu kitabın bir diğer kilit temasıyla tanıştırıyor: geri bildirim döngüleri. Alışkanlıklarınız kimliğinizi, kimliğiniz alışkanlıklarınızı biçimlendirir. Bu, iki yönlü bir sokaktır. Bütün alışkanlıkların oluşması bir geri bildirim döngüsüdür (bu kavramı bir sonraki bölümde

derinlemesine keşfedeceğiz) ama değerlerinizin, prensiplerinizin ve kimliğinizin sonuçlarınızdan çok, döngünüze güç sağlamasına izin vermeniz önemlidir. Odak noktanız daima belli bir sonuca ulaşmak değil, belli bir türde insan olmak olmalıdır.

ALIŞKANLIKLARIN ÖNEMİNİN ASIL NEDENİ

Kimlik değişimi alışkanlık değişiminin Kuzey Yıldızı'dır. Bu kitabın kalan kısmı size kendinizde, ailenizde, ekibinizde, şirketinizde ve istediğiniz her yerde daha iyi alışkanlıkları nasıl oluşturabileceğiniz konusunda adım adım yol gösterecek. Ancak asıl soru şu: "Dönüşmek istediğiniz insana mı dönüşüyorsunuz?" İlk adım *ne* ya da *nasıl* değil, *kim*. Kim olmak istediğinizi bilmelisiniz. Aksi takdirde değişim arayışınız dümensiz bir tekneye benzer. Bu nedenle işe buradan başlıyoruz.

Kendinizle ilgili inançlarınızı değiştirecek güce sahipsiniz. Kimliğiniz taşa kazınmadı. Her an bir seçme şansınız var. Bugün seçtiğiniz alışkanlıklarla, bugün pekiştirmek istediğiniz kimliği seçebilirsiniz. Ve bu bizi bu kitabın daha derindeki amacına ve alışkanlıkların öneminin asıl nedenine getiriyor.

Daha iyi alışkanlıklar inşa etmek, gününüzü hayatınızı kolaylaştıracak çözümlerle doldurmak anlamına gelmez. Her gece diş ipiyle dişlerinizi temizlemek, her sabah soğuk duş almak ya da her gün aynı giysiyi giymek değildir. Daha fazla para kazanmak, kilo vermek ya da stresi azaltmak gibi dışsal başarı ölçülerine ulaşmak da değildir. Alışkanlıklar bunların hepsini elde etme-

nize yardımcı olabilir ama temelde bir şeye *sahip olmakla* ilgili değildirler. Birine *dönüşmekle* alakalıdırlar.

Nihayetinde alışkanlıklarınız, olmak istediğiniz insana dönüşmenize yardımcı oldukları için önemlidir. Kendinizle ilgili en derin inançlarınızı geliştirmenize aracılık eden kanaldırlar. Kelimenin tam anlamıyla, insan, alışkanlıklarına dönüşür.

Bölüm Özeti

■ Değişimin üç seviyesi var: Sonuç değişimi, süreç değişimi ve kimlik değişimi, s Alışkanlıklarınızı değiştirmenin en etkili yolu ne elde etmek istediğinize değil, kime dönüşmek istediğinize odaklanmaktır.

» Kimliğiniz alışkanlıklarınızdan doğar. Her eylem dönüşmek istediğiniz insan türü lehine bir oydur.

«s Kendinizin en iyi versiyonuna dönüşmek, inançlarınızı düzenli olarak gözden geçirmenizi ve kimliğinizi bir üst seviyeye taşıyıp genişletmenizi gerektirir.

» Alışkanlıkların önemli olmasının asıl nedeni size daha iyi sonuçlar getirmeleri değil (her ne kadar bunu yapabiliyor olsalar da), kendinizle ilgili inançlarınızı değiştirebilmeleridir.

1

Elbette kimliğinizin zaman içinde değişmeyecek bazı yönleri de vardır. Örneğin birini kısa boylu ya da uzun boylu olarak tanımlamak gibi. Ancak daha sabit özellikler söz konusu olduğunda bile, onları olumlu ya da olumsuz ışıkta görmeniz hayattaki tecrübelerinize bağlıdır.

4 Basit Adımda Daha İyi Alışkanlıklar Kazanmak

1 898'de Edward Thorndike adında bir psikolog, alışkanlıkların nasıl oluştuğunu ve davranışlarımızı yönlendiren kuralları kavramamıza temel oluşturacak bir deney gerçekleştirdi. Thorndike hayvan davranışlarını incelemekle ilgilendiği için çalışmaya kedilerle başladı.

Her kediyi bilmece kutusu olarak bilinen bir aygıtın içine yerleştirdi. Kutu, kedinin "bir kordonun ilmiğini çekmek, bir manivelaya basmak ya da bir platformun üstüne çıkmak gibi basit bir eylemle" bir kapıdan kaçabileceği şekilde tasarlanmıştı. Örneğin kutulardan birinde basıldığı zaman kutunun yan tarafındaki bir kapıyı açan bir manivela vardı. Kapı açılınca kedi dışarı fırlayıp bir mama kâsesine koşuyordu.

Kedilerin çoğu kutunun içine yerleştirilir yerleştirilmez kaçmak istiyordu. Burunlarını köşelere sokuyor, patilerini aralıklardan dışarı uzatıyor ve gevşek duran nesnelere pati atıyorlardı. Birkaç dakikalık bir keşfin sonunda kediler sihirli manivelaya tesadüfen basıyordu, kapı açılıyordu ve dışarı kaçıyorlardı.

Thorndike sayısız deneme yaparak kedilerin davranışlarını tek tek kayıt altına aldı. Başlangıçta hayvanlar kutunun içinde rastgele hareket ediyordu. Ama levyeye basılıp kapı açıldığı anda öğrenme süreci başlıyordu. Zamanla her kedi manivelaya basma eylemini kutudan kaçma ve mamaya ulaşma ödülüyle bağdaştırmayı öğrendi.

Yirmi ila otuz iki denemeden sonra bu davranış o kadar otomatik ve alışılmış bir hal alıyordu ki kedi birkaç saniye içinde kaçabiliyordu. Örneğin Thorndike, "12 numaralı kedinin eylemi gerçekleştirmesi şu kadar sürdü: 160 saniye, 30 saniye, 90 saniye, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7," diye not ediyordu.

İlk üç deneme süresince kedi ortalama 1,5 dakikada kaçmıştı. Son üç denemede ise bu, ortalama 6,3 saniyeye düşmüştü. Pratikle her kedi gittikçe daha az hata yapar oldu, eylemleri hızlandı ve otomatikleşti. Aynı hataları tekrarlamak yerine kestirmeden çözüme ulaşır oldular.

Thorndike çalışmalarının sonucunda, öğrenme sürecini, "Tatmin edici sonuçların izlediği davranışlar tekrarlanma eğilimi gösterir ve nahoş sonuçlar üreten

davranışların tekrarlanma olasılığı daha düşüktür," şeklinde tarif etti. Thorndike m çalışması bize hayatlarımızda alışkanlıkların nasıl oluştuğunu tartışmak için kusursuz bir başlangıç noktası sunuyor.

BEYNİNİZ NEDEN ALIŞKANLIKLAR OLUŞTURUR

Alışkanlık, otomatikleşecek kadar çok tekrarlanmış davranıştır. Alışkanlık oluşturma süreci deneme ve yanılmayla başlar. Hayatta yeni bir durumla her karşılaştığınızda beyninizin bir karar vermesi gerekir. *Buna nasıl tepki vermeliyim?* Bir sorunla ilk kez karşılaştığınızda onu nasıl çözeceğinizden emin olamaz-

siniz. Thorndike'ın kedisi gibi, neyin işe yarayacağını görmek için bir şeyler denersiniz.

Bu dönemde beyindeki nörolojik aktivite yüksektir. Durumu dikkatle analiz eder ve nasıl hareket edeceğiniz konusunda bilinçli kararlar alırsınız. Tonlarca yeni bilgiyi alıp o bilgilere anlam vermeye çalışırsınız. Beyin en etkili eylem planını öğrenmeye çalışmakla meşguldür.

Zaman zaman, kedinin manivelaya basması gibi, bir çözüme denk gelirsiniz. Kaygılı hissediyorsunuzdur ve koşuya çıkmanın sizi sakinleştirdiğini keşfedersiniz. Uzun bir iş gününün sonunda zihnen yorgunsunuzdur ve video oyunları oynamanın sizi gevşettiğini öğrenirsiniz. Keşfedersiniz, keşfedersiniz, keşfedersiniz ve birden GÜM, alın size ödül.

Beklenmedik bir ödüle şans eseri denk geldikten sonra, bir sonraki seferde stratejinizi değiştirirsiniz. Beyniniz ödülün öncesinde yaşanan olayları derhâl sınıflandırmaya başlar. *Bir dakika, bu bana iyi geldi. Hemen öncesinde ne yapmıştım?*

Bu, bütün insan davranışlarının ardındaki geri bildirim döngüsüdür: Dene, başarısız ol, öğren, farklı şekilde dene. Pratikle işe yaramaz hareketler silinir ve işe yarayan eylemler pekişir. Alışkanlık böyle oluşur.

Bir sorunla tekrar tekrar karşı karşıya kaldığınızda beyniniz onu çözme sürecini otomatikleştirmeye başlar. Alışkanlıklarınız düzenli olarak yüzleştiğiniz sorunları ve stresi çözen bir dizi otomatik çözümdür. Davranış bilimci Jason Hreha'nın yazdığı gibi, "alışkanlıklar* en basit haliyle, çevremizde tekrarlanan

sorunlara güvenilir çözümlerdir.”

Alışkanlıklar yaratılırken beyindeki aktivite düzeyi *azalır.* Başarıyı öngören ipuçlarına kilitlenmeyi ve diğer her şeye kendinizi kapatmayı öğrenirsiniz. Gelecekte benzer bir durum olduğunda ne arayacağınızı bilirsiniz. Durumun her açısını analiz etmeye

gerek kalmamıştır. Beyniniz deneme yanılma sürecini es geçer ve zihinsel bir kural yaratır: Böyle olursa şöyle olur. Bu bilişsel senaryolara şartların uygun olduğu her durumda uyulabilir. Artık strese kapıldığınızda koşma arzusuyla dolarsınız. îş dönüşü kapıdan içeri girdiğiniz anda oyun konsolunun kumandasını kaparsınız. Bir zamanlar çaba gerektiren bir tercih artık otomatikleşmiştir. Bir alışkanlık yaratılmıştır.

Alışkanlıklar tecrübeyle öğrenilmiş zihinsel kestirme yollardır. Bir anlamda alışkanlık, geçmişteki bir sorunu çözmek için daha önce takip ettiğiniz adımların anısıdır. Şartlar doğru olduğunda bu anıya başvurup otomatik olarak aynı çözümü uygulayabilirsiniz. Beynin geçmişi hatırlamasının başlıca nedeni gelecekte neyin işe yarayacağını daha iyi öngörebilmektir.

Alışkanlık oluşturmak inanılmaz derecede faydalıdır çünkü bilinçli zihin, beynin darboğazıdır. Dikkatini bir seferde tek bir soruna verebilir. Sonuç olarak beyniniz bilinçli dikkatinizi her zaman hangi görev daha gerekliyse ona saklamaya çalışır. Bilinçli zihin, mümkün olduğu ilk anda görevleri otomatik olarak yapması için bilinçsiz zihne yıkar. Bir alışkanlık oluştuğunda yaşanan tam olarak budur. Alışkanlıklar dikkatinizi diğer görevlere ayırabilmeniz için bilişsel yükü azaltır ve zihinsel kapasitede yer açar.

Bazı insanlar verimliliklerine rağmen alışkanlıkların faydalarını sorgulamaya devam eder. Tartışma şöyle: “Alışkanlıklar hayatımı sıkıcı bir hale sokar mı? Kendimi keyif almayacağım bir hayat tarzına hapsetmek istemem. Bu kadar fazla rutin, hayatın coşkusunu ve spontane oluşunu bozar mı?” Pek sayılmaz. Bu tür sorular yanlış bir çatallanmaya neden olur. Alışkanlık oluşturmak ile özgürlüğe erişmek arasında bir tercih yapmanız gerektiğini düşündürürler. Oysa ikisi birbirini tamamlamaktadır.

Alışkanlıklar özgürlüğü kısıtlamaz. Alışkanlıklar özgürlük yaratır. Hatta alışkanlıklarını ele almayan insanlar *en az* öz-

gürlüğe sahip insanlardır. İyi finansal alışkanlıklarınız olmazsa her zaman iki

yakanızı bir araya getirmek için debelenirsiniz. Sağlıklı alışkanlıklarınız olmazsa her zaman enerji sıkıntısı çekersiniz. İyi öğrenme alışkanlıklarınız olmazsa kendinizi her zaman eğrinin gerisinde hissedersiniz. Her zaman basit görevler için karar almak durumundaysanız -ne zaman egzersiz yapmalıyım, yazmak için nereye gitmeliyim, faturaları ne zaman ödeyeceğim- özgürlüğe daha az zamanınız kalır. Özgür düşünce ve yaratıcılık için ihtiyaç duyduğunuz zihinsel alanı ancak hayatın esas gerekliliklerini kolaylaştırarak yaratabilirsiniz. Şimdiki zamanda alışkanlık inşa etmek gelecekte istediklerinizi daha fazla yapmanıza olanak sağlar.

ALIŞKANLIK BİLİMİ NASIL İŞLER

Bir alışkanlık inşa etme süreci dört basit adıma ayrılabilir: işaret, istek, tepki ve ödül/ Süreci bu temel parçalara bölmek bir alışkanlığın ne olduğunu, nasıl işlediğini ve nasıl iyileştirileceğini anlamamıza yardımcı olabilir.

j İŞARET | İSTEK j TEPKİ j ÖDÜL j

ZAMAN

ŞEKİL 5: Bütün alışkanlıklar aynı sırayla dört aşamadan geçer: işaret, istek, tepki, ödül.

Charles Duhigg'in ***Alışkanlıkların Gücü*** adlı kitabını okuyanlar bu terimleri hatırlayacaklardır. Duhigg harika bir kitap yazdı ve benim niyetim de bu aşamaları hayatta ve işte daha iyi alışkanlıklar kazanmak için uygulayabileceğiniz. dört basit yasaya entegre ederek işe Duhigg'in kaldığı yerden devam etmek.

Bu dört adımlı kalıp her alışkanlığın belkemiğidir ve beyniniz bu adımları her defasında aynı sırayla aşar.

İlk olarak işareti ele alalım. İşaret, bir davranışı başlatmak için beyninizi tetikler. Bir ödülün yaklaştığının habercisi bir bilgi parçasıdır. Tarih öncesi çağlarda yaşamış atalarımız yiyecek, su ve seks gibi birincil ödüllerin yerini gösteren işaretlere dikkat ederlerdi. Bugün vaktimizin çoğunu para ve şöhret, güç ve statü, övgü ve onay, aşk ve dostluk ya da bir duygusal tatmin gibi ikincil ödüllerin habercisi işaretleri öğrenerek geçiriyoruz. (Elbette bu arayışlar dolaylı olarak yaptığımız her şeyin ardındaki daha derin güdü olan hayatta kalma ve

üreme şansımızı da artırıyor.)

Zihniniz ödüllerin yerlerine dair ipuçları bulmak için iç ve dış çevrenizi sürekli analiz eder. Çünkü işaret bir ödüle yakın olduğumuza dair ilk göstergedir ve doğal olarak isteğin yolunu açar.

İstekler ikinci adımdır ve her alışkanlığın ardındaki motivasyon gücünü oluştururlar. Belli bir motivasyon ya da arzu olmadan -bir değişim isteği duymadan- harekete geçmek için nedenimiz olmaz, İstek duyduğunuz şey alışkanlığın kendisi değil, getireceği durum değişikliğidir. Sigara içme isteği duymazsınız, sağladığı rahatlama hissine istek duyarsınız. Sizi dişlerinizi fırçalamak değil, temiz bir ağız hissi motive eder. Televizyonu açmak değil, eğlenmek istersiniz. Her istek içsel halinizi değiştirme arzusuyla bağlantılıdır. Bu daha sonra detaylı olarak tartışacağımız önemli bir nokta.

İstekler kişiden kişiye değişir. Teoride her bilgi parçası bir isteği tetikleyebilir ama pratikte insanlar aynı işaretlerden motive olmaz. Bir kumarbaz için kumar makinelerinin sesi yoğun bir arzu dalgasını kıvılcımlandıran güçlü bir tetikleyici olabilir. Nadiren kumar oynayan biri için, *casino* şıngırtıları sadece arka plandaki bir sestir. İşaretler yorumlanmadıkları sürece anlamsızdır. Bir işareti isteğe dönüştüren, gözlemcinin düşünce, duygu ve hisleridir.

Üçüncü adım tepkidir. Tepki, gerçekleştirdiğiniz alışkan-lıktir ve bir düşünce ya da eylem şeklini alabilir. Bir tepkinin oluşup oluşmayacağı ne kadar motive olduğunuza ve davranışla ne kadar zorlanmanın ilişkilendirildiğine bağlıdır. Belli bir eylem sizin harcamak istediğinizden daha fazla fiziksel ya da zihinsel çaba gerektirirse onu yapmazsınız. Tepkiniz ayrıca becerinize de bağlıdır. Kulağa çok basit gelse de bir alışkanlık siz ancak onu yapmaya muktedirseniz gerçekleşir. Potaya smaç basmak istiyorsanız ama yetişecek kadar yükseğe sıçrayamıyorsanız, pekâlâ, şansınız yok demektir.

Son olarak, tepki bir ödül getirir. Ödüller her alışkanlığın nihai amacıdır. İşaret, ödülü fark etmek demektir. İstek ise ödüle arzu duymaktır. Tepki, ödülü ele geçirmekle ilgilidir. Ödülleri iki amaca hizmet ettikleri için kovalarız: (1) Bizi tatmin ederler ve (2) bize öğretirler.

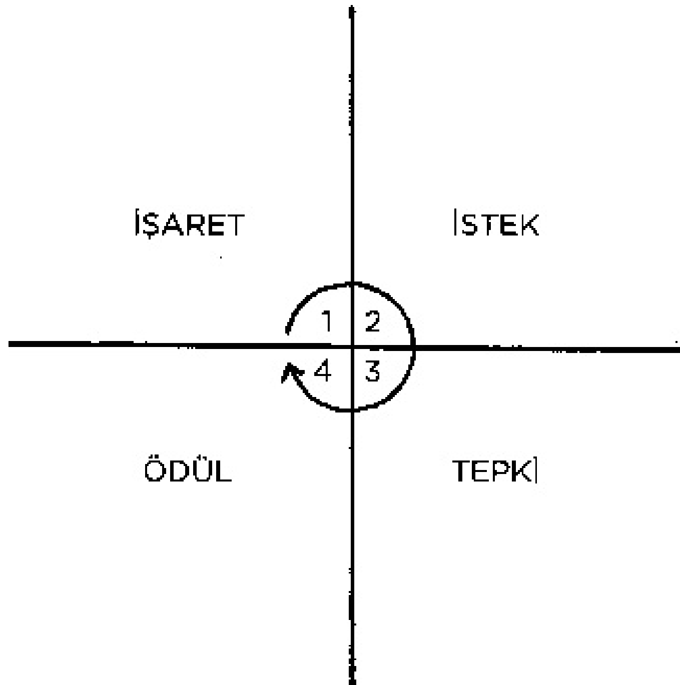
Ödüllerin ilk amacı *isteğinizi tatmin etmektir.* Evet, ödüller kendi başlarına faydalar sağlar. Yemek ve su size hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğunuz enerjiyi verir. Terfi almak size daha fazla para ve saygı getirir. Forma girmek

sağlığınızı ve karşı cinsle yakınlaşma olasılığınızı iyileştirir. Ancak daha hızlı bir getirisi, ödüllerin yeme, statü kazanma ya da onaylanma isteğinizi tatmin etmesidir. Ödüller en azından bir süreliğine hoşnutluk ve isteğin giderilmesini sağlar.

İkinci olarak, ödüller bize hangi eylemlerin gelecekte hatırlanmaya değer olacağını öğretir. Beyniniz bir ödül dedektörü-dür. Siz hayatta ilerlerken duyusal sinir sisteminiz sürekli olarak hangi eylemlerin arzularınızı tatmin ettiğini ve size haz verdiğini izler. Haz ve hayal kırıklığı duyguları, beyninizin işe yarayanları yaramayanlardan ayırmanıza yardımcı olan geri bildirim mekanizmasının parçasıdır. Ödüller geri bildirim döngüsünü kapatır ve alışkanlık çemberini tamamlar.

Bir davranış bu dört aşamadan herhangi birinde yetersizse asla alışkanlığa dönüşmez. İşareti ortadan kaldırırsanız alışkanlığınız asla başlamayacaktır. İsteği azaltırsanız eyleme geçecek kadar motivasyonunuz olmaz. Davranışı zorlaştırırsanız gerçekleştirmeyi başaramazsınız. Ve eğer ödül, arzunuzu tatmin edemezse onu gelecekte tekrarlamak için hiçbir sebebiniz kalmaz. İlk üç adım olmadan bir davranış oluşmaz. Dördü birden olmadan davranış tekrarlanmaz.

ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ



ŞEKİL 6: Alışkanlığın dört aşaması en iyi bir geri bildirim döngüsü olarak tarif

edilebilir. Hayatta olduğunuz her an süregelen sonsuz bir çember oluştururlar. Bu "alışkanlık döngüsü” sürekli olarak ortamı taramakta, sırada ne olduğunu öngörmekte, farklı tepkileri denemekte ve sonuçlardan ders almaktadır.'

Charles Duhigg ve Nir Eyal bu imaj üzerindeki etkileri nedeniyle özel olarak anılmayı hak ediyorlar. Alışkanlık döngüsünün bu sunumu, Duhigg’in ***Alışkanlıkların Gücü*** adlı kitabı sayesinde popülerlik kazanan dilin ve Eyal’in ***Kancaya Takılınca*** adlı kitabı sayesinde popülerlik kazanan bir tasarımın kombinasyonudur.

Özetlersek, işaret bir isteği tetikler, istek bir tepkiyi motive eder, tepki bir ödül sağlar, ödül isteği giderir ve en nihayetinde işaretle bağdaştırılır. Bu dört adım birlikte, sonunda otomatik alışkanlıklar yaratmanıza olanak sağlayan nörolojik bir geri bildirim döngüsü -işaret, istek, tepki, ödül, işaret, istek, tepki, ödül- oluşturur. Bu çember, alışkanlık döngüsü olarak bilinir.

Bu dört adımlı süreç arada sırada olan bir şeyden çok, hayatta olduğunuz her dakika -hatta şu anda bile- işleyen ve aktif olan sonsuz bir geri bildirim döngüsüdür. Beyin çevreyi sürekli taramakta, sırada ne olduğunu tahmin etmekte, farklı tepkileri denemekte ve sonuçlardan ders almaktadır. Sürecin tamamı kısacık bir saniyede tamamlanır ve bizler onu önceki ana sıkıştırılan her şeyin farkına varmadan tekrar tekrar kullanırız.

Bu dört adımı iki safhaya ayırabiliriz: sorun safhası ve çözüm safhası. Sorun safhası, işaret ve isteği kapsar ve bir şeyin değişmesi gerektiğini fark ettiğiniz safhadır. Çözüm safhası ise tepkiyi ve ödülü kapsar; harekete geçtiğiniz ve arzu ettiğiniz değişikliği başardığınız safhadır.

Sorun safhası		Çözüm safhası	

Bütün davranışlar bir sorunu çözme arzusundan güç alır. Bazen sorun iyi bir şeyi fark edip onu elde etmek istemenizdir. Bazen de acı çekmeniz ve ondan kurtulmak istemenizdir. Her iki durumda da her alışkanlığın amacı yüz yüze olduğunuz sorunları çözmektir.

Bir sonraki sayfada yer alan tabloda bunun gerçek hayatta nasıl göründüğüne dair birkaç örnek bulabilirsiniz.

Karanlık bir odaya girip ışığın düğmesine bastığınızı hayal edin. Bu basit alışkanlığı o kadar çok tekrarladınız ki artık hiç

düşünmeden gerçekleşiyor. Saniyenin onda biri kadar bir sürede dört safhayı birden geçiyorsunuz. Eyleme geçme arzusu siz hiç düşünmeden geliyor.

Yetişkinliğe eriştiğimizde hayatlarımızın akışını sağlayan alışkanlıkları nadiren fark ederiz. Çoğumuz her sabah aynı ayakkabı tekinin bağcığını önce bağladığımızı ya da her kullanımdan sonra ekmek kızartma makinesinin fişini çektiğimizi veya işten eve dönünce üstümüzü değiştirip rahat giysiler giydiğimizi durup düşünmeyiz. Onlarca yıllık bir zihinsel programlanmanın sonunda bu düşünce ve eylem kalıplarına otomatik olarak gireriz.

Problem Safhası		Çözüm Safhası	
Telefonunuza yeni bir mesaj geldiğine dair bildirlm sesi duyulur.	Mesajın içeriğini öğrenmek istersiniz.	Telefonunuzu alıp mesajı okursunuz.	Mesajı okuma isteğinizi giderirsiniz. Telefonu elinize almak telefona bildirim gelmesiyle ilişkilendirilir.

E-postalara cevap vermektesinizdir.	Strese kapılmaya ve işlerin altında ezilmiş gibi hissetmeye başlarsınız. Kontrolün sizde olduğunu hissetmek istersiniz.	Tırnaklarınızı yersiniz.	Stresi azaltma isteğinizi gidermiş olursunuz. Tırnaklarınızı yemek, e-postalara cevap verme eylemiyle ilişkilendirilir.
Uyanırsınız.	Uyanık hissetmek istersiniz.	Bir fincan kahve içersiniz.	Uyanık hissetme isteğinizi gidermiş olursunuz. Kahve içmek uyanmakla ilişkilendirilir.
Ofisinizin yakınındaki bir sokaktan geçerken tatlı çörek kokusu alırsınız.	Canınız çörek çeker.	Bir çörek alıp yersiniz.	Çörek yeme isteğinizi gidermiş olursunuz. Çörek yemek ofisinizin yakınındaki o sokaktan geçmekle ilişkilendirilir.

Bir projede önünüze bir engel çıkar.	Tıkanmış hisseder ve hüsranınızdan kurtulmak istersiniz.	Telefonunuzu çıkarıp sosyal medyada gezinirsiniz.	Rahatlama isteğinizi gidermiş olursunuz. Sosyal medyada gezinmek, işte tıkandığınızı hissetmekle ilişkilendirilir.
Karanlık bir odaya girersiniz.	Görebilmek istersiniz.	Işık düğmesine basarsınız.	Görme isteğinizi gidermiş olursunuz. Işık düğmesine basmak karanlık bir odada olmakla ilişkilendirilir.

DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİNİN DÖRT YASASI

Bundan sonraki bölümlerde işaret, istek, tepki ve ödül aşamalarının neredeyse yaptığımız her şeyi nasıl etkilediğini defalarca göreceğiz. Ancak bunu yapmadan önce bu dört adımı iyi alışkanlıklar tasarlamada ve kötüleri bertaraf etmede kullanabileceğimiz pratik bir iskelete dönüştürmeliyiz.

Ben iyi alışkanlıklar yaratmak ve kötü alışkanlıkları aşmak için basit bir kurallar takımı sunan bu iskelete Davranış Değişikliğinin Dört Yasası diyorum. Her yasayı insan davranışını etkileyen bir manivela olarak düşünebilirsiniz. Manivelalar doğru , konumda olduğunda iyi alışkanlıklar yaratmak çaba gerektirmez. Ancak yanlış konumlarda olduklarında bunu başarmak neredeyse imkânsızdır.

	İyi Bir Alışkanlık Nasıl Yaratılır
1. Yasa (İşaret)	Görünür kılın.
2. Yasa (İstek)	Cazip kılın.
3. Yasa (Tepki)	Kolaylaştırın.
4. Yasa (Ödül)	Tatmin edici kılın.

Bu yasaları kötü bir alışkanlığı nasıl aşacağımızı öğrenmek için tersine çevirebiliriz.

	Kötü bir Alışkanlık Nasıl Bırakılır
1. Yasanın tersine çevrilmesi (İşaret)	Görünmez kılın.
2. Yasanın tersine çevrilmesi (İstek)	İtici kılın.
3. Yasanın tersine çevrilmesi (Tepki)	Zorlaştırın.
4. Yasanın tersine çevrilmesi (Ödül)	Tatmin edici olmaktan çıkarın.

Btı dört yasanın her türlü insan davranışını değiştirecek kapsamlı bir iskelet olduğunu iddia etmem sorumsuzluk olur ama buna yakın olduklarını düşünüyorum. Birazdan göreceğiniz gibi Davranış Değişikliğinin Dört Yasası, spordan politikaya, sanattan tıbba, komediden idareciliğe hemen hemen her alana uyarlanabilir. Karşı karşıya olduğunuz zorluk ne olursa olsun kullanılabilirler. Her alışkanlık için bambaşka stratejilere hiç gerek yok.

Davranışınızı değiştirmek istediğinizde kendinize sadece şu soruları sorabilirsiniz:

1. Nasıl görünür kılabilirim?

2. Nasıl çekici kılabilirim?

3. Nasıl kolaylaştırabilirim?

4. Nasıl tatmin edici kılabilirim?

Eğer hayatınız boyunca kendinize, “Neden yapacağımı söylediğim şeyi yapmıyorum? Neden kilo vermiyorum, sigarayı bırakmıyorum, emeklilik için birikim yapmıyorum ya da bir ek iş kurmuyorum? Neden bir şeyin önemli olduğunu söylüyor ama onun için asla zaman yaratmıyorum?” sorularını sorduysanız bu soruların cevabı bu dört yasada bulunabilir. İyi alışkanlıklar yaratmanın ve kötüleri aşmanın anahtarı bu temel yasaları ve onları kendinize göre nasıl değiştireceğinizi anlamakta saklıdır. İnsan doğasına aykırı olan her hedef başarısız olmaya mahkûmdur.

Alışkanlıklarınızı hayatınızdaki sistemler şekillendirir. Bundan sonraki bölümlerde bu yasaları tek tek ele alacak ve size onları iyi alışkanlıkların doğal olarak ortaya çıktığı, kötü alışkanlıkların silinip gittiği bir sistem yaratmada nasıl kullanacağınızı göstereceğiz.

-Bölüm Özeti--

■ Alışkanlık, otomatikleşecek kadar çok tekrarlanmış davranıştır.

a Alışkanlıkların nihai amacı hayatın sorunlarını olabildiğince az enerji ve çaba harcayarak çözmektir.

■ Her alışkanlık şu dört adımı kapsayan bir geri bildirim döngüsüne ayrılabilir: işaret, istek, tepki ve ödül.

* Davranış Değişikliğinin Dört Yasası daha iyi alışkanlıklar inşa etmek için kullanabileceğimiz basit bir kural takımıdır. Bu kurallar (1) görünür kılın, (2) çekici kılın, (3) kolaylaştırın, (4) tatminkâr kılın olarak sıralanabilir.

1. YASA

Görünür Kılın

İyi Görünmeyen Adam

Psikolog Gary Klein bir keresinde bana bir aile toplantısına katılan bir kadını konu alan bir hikâye anlattı. Kadın uzun yıllar boyunca ilk yardım görevlisi olarak çalışmıştı ve toplantıya geldiği zaman kayınpederine bakıp çok endişelendi.

“Seni hiç iyi görmedim,” dedi.

Kendini son derece iyi hisseden kayınpederi ona şaka yollu cevap verdi: “Ben de seni hiç iyi görmedim.”

“Hayır,” diye üsteledi kadın. “Hemen hastaneye gitmelisin.” Birkaç saat sonra adam önemli bir atardamarında bir tıkanıklık ve kalp krizi riskinin çok büyük olması nedeniyle hayat kurtaran bir ameliyata alınacaktı. Gelininin önsezisi olmasa ölebilirdi.

îlk yardım görevlisi ne görmüştü? Yaklaşan kalp krizini nasıl tahmin etmişti?

Ana atardamarlar tıkandığı zaman vücut cildin yüzeyine yakın dış bölgelerdeki kanı çekip kritik organlara göndermeye odaklanır. Bunun sonucunda yüzde kan dağılımı kalıbında bir değişiklik olur. Kadın kalp sorunu yaşayan insanlarla çalışarak geçirdiği uzun senelerin sonunda, farkında olmadan bu kalıbı

gördüğü anda tanıma alışkanlığı geliştirmişti. Kayınpederinin yüzünde ne fark ettiğini izah edemiyordu ama bir sorun olduğunu anlamıştı.

Başka alanlarda da benzer hikâyeler vardır. Örneğin askerî analistler aynı hızla hareket ediyor, aynı irtifada uçuyor olmalarına ve radarda hemen her açıdan aynı görünmelerine rağmen radar ekranında yanıp sönen ışıklardan hangisinin düşman füzesi, hangisinin kendi filolarından bir uçak olduğunu ayırt edebilirler. Körfez Savaşı sırasında Teğmen Michael Riley, radarda kendi savaş gemisinin uçaklarına birebir benzemesine rağmen bir uçağın füzeyle vurulmasını emrederek koca bir gemiyi kurtardı. Riley doğru kararı verdi ama bunu nasıl

yaptığını üstleri bile izah edemediler.

Müze küratörleri her ne kadar onları hangi detayın uyandırdığını tam olarak söyleyemeseler de hakiki bir sanat eseri ile usta elinden çıkma bir taklidi birbirinden ayırt edebilmeleriyle bilinirler. Uzman radyologlar bir beyin taramasına bakıp, bariz belirtiler henüz eğitimsiz gözlere görünmez durumdayken bile bir felcin gelişebileceği alanı öngörebilirler. Sadece saçlarının verdiği hisse dayanarak müşterisinin hamile olduğunu fark edebilen kuaförler bile duydum.

İnsan beyni bir tahmin makinesidir. Etrafınızı sürekli dikkate alır ve karşılaştığı bilgiyi analiz eder. Bir şeyi tekrarlı olarak tecrübe ettiğinizde -kalp krizi geçiren bir hastanın yüzünü gören bir ilk yardım görevlisi ya da radar ekranında bir füze gören askerî analist gibi- beyniniz detayları ayıklayarak, alakalı ipuçlarını vurgulayarak ve bilgiyi gelecekte kullanmak üzere sınıflandırarak önemli kısımları fark etmeye başlar.

Yeterli pratikle, belli sonuçları öngören ipuçlarını bilinçli olarak düşünmeden yakalayabilirsiniz. Beyniniz tecrübeyle alınan dersleri otomatik olarak kodlar. Ne öğrendiğimizi her zaman

izah edemeyiz ama öğrenmek sürekli bir şeydir ve belli bir durumda alakalı ipuçlarını fark etme beceriniz, sahip olduğunuz her alışkanlığın temelidir.

Beynimizin ve vücudumuzun hiç düşünmeden ne çok şey yapabileceğini hafife alırız. Saçlarınıza uzamasını, kalbinize atmasını, ciğerlerinize nefes almalarını ve midenize sindirmesini söylemezsiniz. Buna rağmen bedeniniz bunu ve çok daha fazlasını otomatik pilotla halleder. Aslında bilinçli halinizden çok daha fazlasısınızdır.

Açlığı düşünün. Aç olduğunuzu nasıl anlarsınız? Yemek zamanının geldiğini anlamak için illa tezgâhın üstünde bir kurabiye görmeniz gerekmez. İştah ve açlık bilinçsiz bir şekilde yönetilir. Vücudunuzda tekrar yemek yeme zamanı geldiği zaman sizi kademeli olarak uyaran ve etrafınızda ve içinizde neler olduğunu takip eden çeşitli geri bildirim döngüleri bulunur.
Vücudunuzda dolaşan hormonlar ve kimyasallar sayesinde canınız bir şeyleri çekebilir. Bir anda sizi neyin harekete geçirdiğini bile anlamadan acıkıverirsiniz.

Alışkanlıklarımızla alakalı en şaşırtıcı içgörülerden biri bu-dur: Bir alışkanlığın

başlaması için işaretin farkında olmanız gerekmez. Dikkatinizi bilinçli olarak vermeden de bir fırsatı fark edebilir ve eyleme geçebilirsiniz. Alışkanlıkları faydalı kılan budur.

Onları aynı zamanda tehlikeli kılan da budur. Alışkanlıklar oluşurken eylemleriniz otomatik ve bilinçsiz zihninizin idaresi altına girer. Daha ne olduğunu anlamadan eski kalıplara kapılırsınız. Biri duruma dikkat çekmediği sürece, gülerken elinizi ağzınıza kapattığınızı, bir soru sormadan önce özür dilediğinizi ya da başka insanların cümlelerini tamamlama alışkanlığınızın olduğunu fark etmeyebilirsiniz. Ve bu kalıpları ne kadar çok tekrarlarsanız ne yaptığınızı ve neden yaptığınızı sorgulama ihtimaliniz de o kadar azalır.

Bir keresinde müşteriler karttaki bakiyeyi kullandıktan sonra, boşalan hediye kartlarını kesip parçalamakla görevlendirilen bir mağaza satış elemanıyla ilgili bir hikâye duymuştum. Görevli bir gün hediye kartlarıyla alışveriş yapan birkaç müşteriye üst üste denk gelmiş. Sıradaki kişi gelince, görevli, müşterinin gerçek kredi kartını POS cihazından geçirdikten sonra makasını alıp kartı ortadan ikiye kesmiş -tamamen otomatik pilotta- ve ne yaptığını kafasını kaldırıp müşterinin şaşkın yüzünü görünce anlamış.

Araştırmalarım sırasında denk geldiğim bir diğer kadın da kurumsal hayata geçmiş eski bir anasınıfı öğretmeniydi. Artık yetişkinlerle çalışıyor olmasına rağmen eski alışkanlıkları devreye girmeye devam ediyordu ve çalışma arkadaşlarına tuvalete gittikten sonra ellerini yıkayıp yıkamadıklarını soruyordu. Ayrıca yıllarca cankurtaran olarak çalıştıktan sonra ne zaman koşan bir çocuk görse, “Yürü!” diye bağıran bir adamla ilgili bir hikâye buldum.

Zaman içinde alışkanlıklarımıza kıvılcım olan işaretler o kadar yaygınlaşır ki neredeyse görünmez olurlar. Mutfak tezgâhının üstündeki atıştırmalıklar, kanepenin yanındaki uzaktan kumanda, cebimizdeki telefon. Bu işaretlere tepkilerimiz o kadar derine kodlanmıştır ki harekete geçme dürtüsü hiç yoktan doğu-yormuş gibi gelebilir. Bu nedenle, davranış değişikliği sürecine farkındalıkla başlamalıyız.

Etkin bir şekilde yeni alışkanlıklar inşa etmeden önce, mevcut alışkanlıklarımızı ele almalıyız. Kulağa geldiğinden daha zor olabilir bu çünkü bir alışkanlık hayatınıza kök salmışsa çoğunlukla bilinçsiz ve otomatiktir. Bir alışkanlığı farkmdalık dışında kaldığı sürece iyileştirmeyi bekleyemezsiniz. Psikolog Cari

Jung un dediği gibi: “Siz bilinçsiz olanı bilinçli hale getirene

kadar, o sizin hayatınızı yönlendirmeye devam eder ve siz buna kader dersiniz.”

ALIŞKANLIK SKOR KARTI

Japon demiryolu sistemi dünyanın en iyilerinden biri olarak kabul edilir. Kendinizi Tokyo’da bir trende yolculuk ederken bulursanız kondüktörlerin kendilerine has bir alışkanlıklarının olduğunu fark edeceksiniz.

Her operatör, treni yönetirken farklı nesneleri işaret ederek komutlar yağdırdığı bir ritüel gerçekleştirir. Tren bir ışığa yaklaşınca operatör tabelayı işaret edip, “Işık yeşil,” der. Tren istasyonlara girip çıkarken operatör hız göstergesini işaret edip tam sürati yüksek sesle söyler. İstasyondan ayrılma zamanı gelince operatör zaman çizelgesini işaret edip saati söyler. Peronda da diğer çalışanlar benzer eylemler gerçekleştirmektedir. Her tren yola çıkmadan önce personelden biri, peronun kenarını işaret edip, “Her şey yolunda!” diye duyuracaktır. Her detay tanımlanır, işaret edilir ve yüksek sesle adlandırılır.*

İşaret Etme ve Seslenme olarak bilinen bu süreç, hataları azaltmak için tasarlanmış bir güvenlik sistemidir. Saçma görünüyor ama inanılmaz derecede işe yarıyor. İşaret Etme ve Seslenme, hataları yüzde 85, kazaları yüzde 30 oranında azaltıyor.

Japonya’yı ziyaret ettiğim zaman bu stratejinin bir kadının hayatını kurtardığını gördüm. Kadının küçük oğlu Japonya’nın saatte üç yüz elli kilometreden daha fazla hız yapan ünlü mermi trenlerinden birine son dakikada adım attı. Kadın peronda kaldı ve onu tutmak için aradan kolunu uzattı. Kolu kapının arasına sıkışmışken tren hareket edecek oldu ama hemen öncesinde bir görevli peron boyunca İşaret Ederek ve Seslenerek güvenlik kontrolü yapıyordu. Beş saniyeden kısa süre içinde kadını fark etti ve trenin hareket etmesini önlemeyi başardı. Kapı açıldı, kadın -gözyaşları içindeydi- oğluna koştu ve bir dakika içinde tren güvenli bir şekilde hareket etti.

New York’un MTA metro sistemi bunun sadece “işaret etmek” üzerine kurulu biraz değiştirilmiş bir versiyonunu benimsedi ve sistemin “kurulmasından sonraki iki yıl içinde, hatalı yanaşmış metro hadiseleri yüzde 57 oranında düştü.”

İşaret Etme ve Seslenme bilinçsiz bir alışkanlığın farkın-dalık düzeyini artırdığı

için çok etkili. Çünkü tren operatörleri gözlerini, ellerini, ağız ve kulaklarını kullanmak zorunda kalıyorlar ve problemleri bir aksilik yaşanmadan fark etme olasılıkları artıyor.

Eşim de benzer bir şey yapıyor. Kapıdan çıkmadan önce yanına alması gereken en önemli şeyleri yüksek sesle sayıyor: “Anahtarlarımı aldım. Cüzdanımı aldım. Gözlüğümü aldım. Kocamı aldım.”

Bir davranış ne kadar otomatikleşirse onu bilinçli olarak düşünme olasılığımız o kadar azalır. Ve bir şeyi daha önce bin kez yapmışsak bazı şeyleri atlamaya başlarız. Bir sonraki seferin bir önceki gibi olacağını varsayarız. Her zaman yaptığımız şeyi yapmaya o kadar alışmışızdır ki durup doğru olup olmadığını sorgulamayız bile. Performanstaki başarısızlıklarımızın çoğu, büyük ölçüde öz farkındalık eksikliğine dayandırılır.

Alışkanlık değiştirmede en büyük zorluklarımızdan biri, gerçekten yaptığımız şeye dair farkmdalığımızı korumaktır. Bu, kötü alışkanlıkların sonuçlarının neden sinsice sokulabildiğini izah etmeye de yarar. Kişisel hayatlarımız için bir “işaret et ve seslen” sistemine ihtiyacımız var. Davranışınızın daha fazla farkında olabilmek için kullanabileceğiniz basit bir egzersiz olan Alışkanlıklar Skor Kartının kökeni budur. Kendi kartınızı yaratmak için günlük alışkanlıklarınızın bir listesini çıkarın.

Listenizin nereden başlayabileceği konusunda fikir verecek bir örnek:

- Uyan
- Alarmı kapat
- Telefona bak
- Banyoya git
- Tartıl
- Duş al
- Dişlerini fırçala
- Diş ipiyle dişlerini temizle
- Deodorant sık
- Havluyu kuruması için as
- Giyin
- Bir fincan çay yap

...gibi.

- Uyan =
- Alarmı kapat =
- Telefona bak -
- Banyoya git =
- Tartıl +
- Duş al +
- Dişlerini fırçala +
- Diş ipiyle dişlerini temizle +
- Deodorant sık +
- Havluyu kuruması için as =
- Giyin =
- Bir fincan çay yap +

Belli bir alışkanlığa vereceğiniz işaret, durumunuza ve hedeflerinize göre değişecektir. Kilo vermeye çalışan biri için her sabah fıstık ezmeli çörek yemek kötü bir alışkanlık olabilir. Ama kas yapmaya ve vücudunu geliştirmeye çalışan biri için aynı davranış iyi bir alışkanlık olabilir. Her şey ne için çabaladığınıza bağlıdır.*

İlgili okuyucular kendi alışkanlık skor kartlarını yaratmak için atomichabits.com/scorecard adresindeki şablondan faydalanabilirler.

Alışkanlıklarınızı puanlamak başka bir nedenden ötürü de karmaşık olabilir. “İyi alışkanlık” ve “kötü alışkanlık” etiketleri tam olarak doğru değildir. İyi alışkanlık ya da kötü alışkanlık yoktur. Sadece etkili alışkanlıklar vardır. Yani sorun çözmede etkili alışkanlıklar. Bütün alışkanlıklar -kötüler bile- size bir şekilde hizmet eder, onları bu yüzden tekrarlarsınız. Bu egzersiz için alışkanlıklarınızı size uzun vadede nasıl fayda sağlayacaklarına göre sınıflandırın. Genel olarak iyi alışkanlıkların bariz olumlu sonuçları olur. Kötü alışkanlıklar ise olumsuz sonuçlar verir. Sigara içmek şu anda stresinizi azaltabilir (size bu şekilde hizmet eder) ama uzun vadede sağlıklı bir davranış değildir.

Belli bir alışkanlığı sınıflandırmak konusunda sıkıntı çekiyorsanız benim kullanmayı çok sevdiğim bir soruyu sormayı deneyebilirsiniz: “Bu davranış, olmak istediğim insan olmama yardım ediyor mu? Bu alışkanlık, arzuladığım kimliğin lehine mi, yoksa aleyhine mi oy kullanıyor?” Arzuladığınız kimliği pekiştiren alışkanlıklar genellikle iyidir. Arzulanan kimliğinizle çelişenler ise genellikle kötüdür.

Alışkanlık Skor Kartınızı hazırlarken başlangıçta hiçbir şeyi değiştirmeniz

gerekmez. Amaç sadece olanı fark etmektir. Düşüncelerinizi ve eylemlerinizi yargısız ya da içsel eleştiriye sapmadan gözlemleyin. Hatalarınız için kendinizi suçlamayın. Başarılarınız için kendinizi övmeyin.

Her sabah bir parça çikolata yiyorsanız bunu bir başkasını izliyormuşsunuz gibi kabullenin. *Ah, böyle bir şey yapması ne kadar da ilginç*. Eğer tıkınırcasına yemek yeme alışkanlığınız varsa almanız gerekenden daha fazla kalori aldığınızı fark edin. İnternette zaman harcıyorsanız hayatinizi istemediğiniz bir şekilde ziyan ettiğinizi bilin.

Kötü alışkanlıkları değiştirmenin ilk adımı onların farkında olmaktır. Yardıma ihtiyacınız olduğunu hissediyorsanız İşaret

Etme ve Seslenme yöntemini hayatınızda deneyebilirsiniz. Atmak üzere olduğunuz adımı ve sonucunun ne olacağını yüksek sesle söyleyin. Abur cubur alışkanlığınıza son vermek istemenize rağmen kendinizi bir kurabiye daha alırken yakalarsanız yüksek sesle, "Bu kurabiyeyi yemek üzereyim ama ona ihtiyacım yok. Onu yemek bana kilo aldıracak ve sağlığıma zarar verecek," deyin.

Kötü alışkanlıklarınızın dile getirildiğini duymak, sonuçların gözünüze daha gerçek görünmesini sağlar. Eski bir rutine düşünmeden kapılmak yerine eyleme ağırlık katar. Bu yaklaşım, yapılacaklar listenizdeki bir görevi hatırlamaya çalıştığınızda bile işe yarar. Yüksek sesle, "Yarın öğlen yemeğinden sonra postaneye gitmeliyim," demeniz bile o işi yapma ihtimalinizi artırır. Kendinize eyleme geçme ihtiyacını tasdik ettirmiş olursunuz ve bu çok büyük fark yaratabilir.

Davranış değişikliği süreci her zaman farkındalıkla başlar. İşaret Etme ve Seslenme ve Alışkanlık Skor Kartı gibi stratejiler alışkanlıklarınızı fark ettirmeye, onları tetikleyen işaretleri tasdik ettirmeye ve böylece yararınıza olacak şekilde tepki vermenizi mümkün kılmaya odaklanır.

-Bölüm Özeti---

Beyniniz yeterli pratikle, belli sonuçların habercisi işaretleri bilinçli olarak düşünmeden yakalar. Alışkanlıklarımız otomatikleşince ne yaptığımıza dikkat etmeyi bırakırız.

Davranış değişikliği süreci her zaman farkındalıkla başlar. Alışkanlıklarınızı değiştirmeden önce onların farkında olmalısınız.

* îşaret Etme ve Seslenme, eyleminizi sözle ifade ederek bilinçsiz bir davranışla ilgili farkmdalığınızı daha bilinçli bir seviyeye yükseltmenizi sağlar.

■ Alışkanlık Skor Kartı, davranışınızın daha fazla farkında olmak için kullanabileceğiniz basit bir egzersizdir.

Yeni Bir Alışkanlık Geliştirmenin En İyi Yolu

2001'de Büyük Britanya'daki araştırmacılar iki hafta içinde daha iyi egzersiz alışkanlıkları inşa etmek için 248 insanla çalışmaya başladı. Denekler üç gruba ayrıldı.

îlk grup kontrol grubuydu. Onlardan sadece hangi sıklıkta egzersiz yaptıklarını takip etmeleri istendi.

İkinci grup "motivasyon" grubuydu. Onlardan egzersiz sıklıklarını takip etmelerinin yanı sıra egzersizin faydaları hakkında materyaller okumaları istendi. Araştırmacılar gruba egzersizin koroner kalp hastalıkları riskini nasıl azalttığını ve koroner kalp sağlığını nasıl iyileştirdiğini de anlattılar.

Bir de üçüncü grup vardı. Bu denekler ikinci grupla aynı sunumu aldılar. Böylece motivasyon düzeyleri eşitlenecekti. Ancak onlardan ek olarak bir sonraki hafta boyunca ne zaman ve nerede egzersiz yapacaklarıyla ilgili bir plan oluşturmaları istendi. Daha spesifik olmak gerekirse, üçüncü grubun her üyesi aşağıdaki cümleyi tamamlayacaktı: "Önümüzdeki hafta [ŞU GÜN], [ŞU SAATTE], [ŞURADA] 20 dakikalık yoğun bir egzersiz yapacağım."

Birinci ve ikinci gruplarda insanların yüzde 35 ila yüzde 38'i haftada en az bir kez egzersiz yaptı. (İşin ilginç yanı, ikinci gruba verilen motivasyon amaçlı sunumun davranış üzerinde anlamlı bir etki yaratmamış gibi görünmesiydi.) Öte yandan üçüncü grubun yüzde 91'i -normal oranın iki katından fazlası-haftada en az bir kez egzersiz yaptı.

Üçüncü gruptakilerin tamamladığı cümle, araştırmacılar tarafından *uygulamaya koyma niyeti* olarak adlandırılan ve ne zaman ve nerede eyleme geçeceğiniz konusunda önceden yaptığınız bir plandır. Belli bir alışkanlığı *uygulamaya*

koymaya bu şekilde niyetlenirsiniz.

Bir alışkanlığı tetikleyebilen işaretler çok çeşitli şekillerde gelebilir -cebinizdeki telefonunuza bildirim geldiğini hissetmek, çikolata parçacıklı kurabiye kokusu, ambulans sireni gibi- ama en sık rastlanan iki işaret, zaman ve yerdir. Uygulamaya koyma niyetleri bu iki işaretten faydalanır.

Genel olarak, bir şeyi uygulamaya koyma niyeti yaratmak için format şudur:

“X durumu oluştuğunda ben Y cevabını gerçekleştireceğim.”

Uygulamaya koyma niyetlerinin -grip aşısını tam olarak hangi tarih ve saatte yaptıracağınızı not etmek ya da kolonoskopi randevunuzun zamanını kayıt altına almak gibi- hedeflerimize bağlı kalmamızda etkili olduğunu gösteren yüzlerce çalışma yapılmıştır. Bu niyetler insanların geri dönüşüm, ders çalışma, erken yatma ve sigarayı bırakma gibi alışkanlıklara bağlı kalma ihtimallerini artırmaktadır.

Araştırmacılar ayrıca insanlar, “Oy kullanacağın yere hangi yoldan gideceksin? Saat kaçta gitmeyi planlıyorsun? Hangi otobüsle

gideceksin?” gibi sorular sorularak uygulamaya koyma niyetleri yaratmaya mecbur edildiklerinde, oy kullananların sayısının arttığını da tespit ettiler. Diğer başarılı hükümet programları, vatandaşları vergilerini zamanında göndermek için net bir plan yapmaya sevk etmiş ya da geciken trafik cezalarını ne zaman ve nerede ödeyecekleriyle ilgili yönlendirmeler sağlamıştır.

Burada asıl vurucu kısım çok nettir: Yeni bir alışkanlığı ne zaman ve nerede gerçekleştirecekleri konusunda detaylı plan yapan insanların o işi tamamlamaları çok daha olasıdır. Pek çok kişi alışkanlıklarını bu temel detayları çözmeden değiştirmeye çalışıyor. Kendimize, “Daha sağlıklı besleneceğim,” ya da “Daha fazla yazacağım,” diyoruz ama bu alışkanlıkların ne zaman ve nerede olacağını asla söylemiyoruz. “Yapmayı hatırlamayı” ya da doğru anda motive olmayı şansa ve umuda bırakıyoruz. Uygulamaya koyma niyeti, “Daha fazla egzersiz yapmak istiyorum,” ya da “Daha üretken olmak istiyorum,” veya “Oy kullanmalıyım,” gibi bulanık kavramları alıp götürür ve somut bir eylem planına dönüştürür.

Pek çok insan motivasyon sıkıntısı çektiğini sanır, oysa aslında netlik sıkıntısı çekmektedir. Ne zaman ve nerede eyleme geçeceğiniz her zaman bariz değildir.

Bazı insanlar bütün hayatlarını bir iyileşme yapmak için doğru zamanın gelmesini bekleyerek geçirir.

Bir uygulamaya koyma niyeti belirlendiğinde ilham gelmesini beklemeniz gerekmez. *Bugün bir bölüm yazacak mıyım, yazmayacak mıyım? Bu sabah mı meditasyon yapacağım, öğle yemeği saatinde mi?* Eylem anı geldiğinde karar almaya gerek kalmaz. Önceden belirlenmiş planınızı uygularsınız.

Bu stratejiyi alışkanlıklarınıza uygulamanın basit yolu, şu cümleyi doldurmaktır:

[ŞU DAVRANIŞI] [ŞU ZAMANDA] [ŞURADA] gerçekleştireceğim.

- Meditasyon. Saat 07.00'de mutfağımda bir dakika me-ditasyon yapacağım.

- Ders çalışma. Saat 18.00'de odamda yirmi dakika boyunca İspanyolca çalışacağım.

- Egzersiz. Saat 17.00'de yerel spor salonunda bir saat boyunca egzersiz yapacağım.

- Evlilik. Saat 08.00'de mutfakta eşime bir fincan çay hazırlayacağım.

Alışkanlığınıza ne zaman başlayacağınızdan emin değilseniz haftanın, ayın ya da yılın ilk gününü deneyin. Umut genellikle daha yüksek olduğu için insanlar o günlerde eyleme geçmeye daha yatkındırlar. Umudumuz varsa eyleme geçmek için nedenimiz de vardır. Taze bir başlangıç motive edicidir.

Uygulamaya koyma niyetlerinin bir başka getirisi daha var. Ne istediğiniz ve onu nasıl elde edeceğiniz konusunda net olmak, ilerlemeyi yolundan saptıran, dikkatinizi dağıtan ve sizi yoldan çıkaran şeylere hayır demenize yardım eder. Onun yerine ne yapmamız gerektiği konusunda net olmadığımız için küçük ricalara genellikle hayır deriz. Hayalleriniz belirsiz olduğu zaman gün boyu küçük istisnalara bahaneler bulmanız ve başarmak için yapmanız gereken şeylere fırsat bulamamanız kolaylaşır.

Alışkanlıklarınıza dünyada yaşamaları için zaman ve yer tanıyın. Hedefiniz zaman ve yeri yeterince belirginleştirerek, yeterli tekrarla nedenini anlayamasanız bile doğru zamanda doğru

şeyi yapma arzusuna kapılmanızdır. Yazar Jason Zweig'ın dediği gibi: "Elbette

hiçbir zaman bilinçli düşünce olmadan egzersiz yapmayacaksınız. Ama zil sesine salya akıtan köpek gibi, belki de günün normalde egzersiz yaptığınız saatinde yerinizde duramamaya başlayabilirsiniz."

Uygulamaya koyma niyetlerinin hayatınızda ve işinizde pek çok kullanımı olabilir. Benim favori yaklaşımım Stanford profesörü BJ Fogg'dan öğrendiğim bir yöntemdir ve *alışkanlık istifleme* olarak adlandırdığım bir stratejidir.

ALIŞKANLIK İSTİFLEME: ALIŞKANLIKLARINIZI ELDEN GEÇİRMENİZ İÇİN BASİT BİR PLAN

Fransız filozof Deniş Diderot hayatının neredeyse tamamını fakirlik içinde geçirdi ama sonra, 1765 yılının bir gününde bu durum tamamen değişti.

Kızı evlenmek üzereydi ve Diderot düğün masraflarını karşılayabilecek durumda değildi. Varlıklı olmasa da tüm zamanların en kapsamlı ansiklopedilerinden biri olan *Encyclopedie* nin kurucu ortağı ve yazarı olarak ün yapmıştı. Diderot'nun finansal sıkıntılarını duyunca Rus Çariçesi Büyük Katerina çok üzüldü. Katerina bir kitapseverdi ve Diderot'nun ansiklopedisinden büyük keyif alıyordu. Diderot nun kişisel kütüphanesini 1.000 sterline -bugünün parasıyla 150.000 dolara- satın almayı teklif etti.* Bir anda Diderot'nun kenara ayıracak parası oldu. Yeni servetiyle sadece düğünün parasını ödemekle kalmadı, kendine kırmızı bir cübbe de edindi.

Büyük Katerina kütüphane için ödeyeceği paraya ek olarak, Diderot'dan kitapları onun ihtiyacı olana kadar korumasını rica etti ve ona kütüphanecisi olarak yıllık bir maaş ödemeyi de teklif etti.

Diderot nun kırmızı cübbesi çok güzeldi. O kadar güzeldi ki Diderot cübbenin kendisinin daha sıradan eşyalarının yanında ne kadar aykırı kaldığını hemen fark etti. Zarif cübbesi ile diğer eşyaları arasında "koordinasyon, birlik ve güzellik" kalmadığını yazdı.

Diderot çok geçmeden eşyalarını bir üst seviyeye çıkarma isteğiyle doldu. Halısını bir Şam halısıyla değiştirdi. Evini pahalı heykellerle süsledi. Şöminenin üstüne koymak için bir ayna ve daha iyi bir mutfak masası aldı. Eski hasır sandalyesini deri bir sandalyeyle değiştirdi. Domino taşları gibi, aldığı her yeni parça bir sonrakini almasına neden oluyordu.

Diderot nun davranışı alışılmadık bir davranış değildi. Hatta bir alımın bir

sonrakine neden olmasının bir adı bile var: Diderot Etkisi. Diderot Etkisi yeni bir eşyaya sahip olmanın sıklıkla ek satın almalara neden olan bir tüketim sarmalına sebep olduğunu ifade eder.

Bu kalıbı her yerde fark edebilirsiniz. Yeni bir elbise alırsınız, ona uyacak yeni bir çift ayakkabı ve küpeye ihtiyaç doğar. Bir kanepe alırsınız ve birden bütün oturma odanızın düzenini sorgulamaya başlarsınız. Çocuğunuza bir oyuncak alırsınız ve kendinizi bir anda ona eşlik edecek aksesuarların tamamını alırken bulursunuz. Bu zincirleme bir tepkidir.

Pek çok insan davranışı bu döngüye uyar. Yapacağınız bir sonraki şeye, genellikle yapmayı henüz bitirdiğiniz şeye dayanarak kadar verirsiniz. Tuvalete gitmek ellerinizi yıkamaya ve kurulamaya yol açar, bu size kirli havluları çamaşır sepetine atmanız gerektiğini hatırlatır, bu sayede çamaşır deterjanını alışveriş listenize eklersiniz vb. Hiçbir davranış tek başına gerçekleşmez. Her eylem bir sonraki davranışı tetikleyen bir işarete dönüşür.

Bu neden önemlidir?

Yeni alışkanlıklar inşa etmek söz konusu olduğunda, davranışın bağlantılı oluşunu lehinize kullanabilirsiniz. Yeni bir alışkanlık inşa etmenin en iyi yollarından biri, her gün tekrarladığınız bir alışkanlığı teşhis edip yeni davranışınızı en üste istiflemektir. Buna *alışkanlık istifleme* denir.

Alışkanlık istifleme, uygulamaya koyma niyetinin özel bir şeklidir. Yeni alışkanlığınızı özel bir zaman ve yerle eşleştirmek yerine mevcut bir alışkanlıkla eşleştirirsiniz. BJ Fogg tarafından Küçük Alışkanlıklar programının bir parçası olarak yaratılan bu yöntem hemen hemen her alışkanlık için bariz bir işaret tasarlamada kullanılabilir.*

Alışkanlık istifleme formülü şudur:

“[ŞU MEVCUT ALIŞKANLIKTAN] sonra [ŞU YENİ ALIŞKANLIĞI] gerçekleştireceğim.

Örneğin:

* Meditasyon. Her sabah kahve fincanımı doldurduktan sonra bir dakika meditasyon yapacağım.

m Egzersiz. İş ayakkabılarımı çıkarınca derhâl egzersiz kıyafetlerimi giyeceğim.

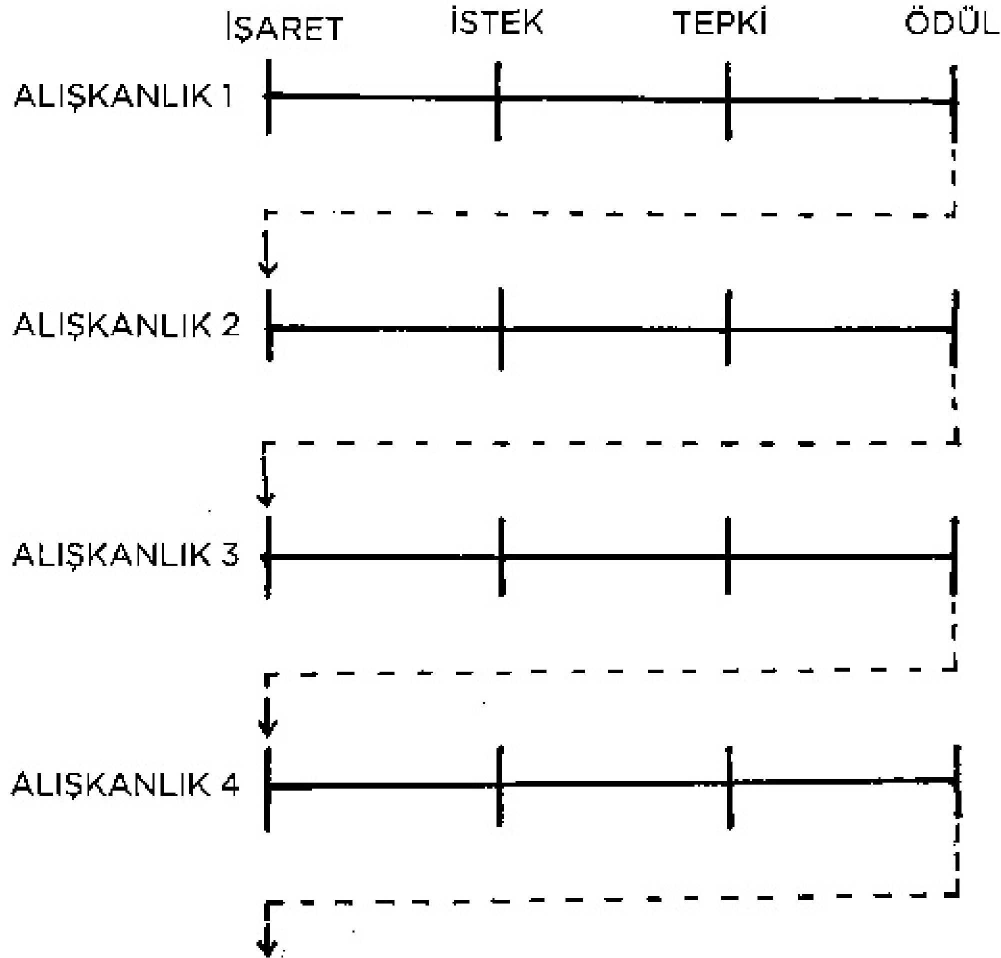
M ŞÜKÜR. AKŞAM YEMEĞINE OTURUNCA O GÜN OLDUĞUNA ŞÜKRETTIĞIM BIR ŞEYI DILE GETIRECEĞIM.

» Evlilik. Gece yatağa girince partnerime bir öpücük vereceğim.

m Güvenlik. Koşu ayakkabılarımı giydikten sonra bir arkadaşıma ya da ailemden birine nereye koştuğumu ve ne kadar koşacağımı haber verdiğim bir mesaj yazacağım.

Fogg bu stratejiden "Minik Alışkanlıklar tarifi" olarak bahseder ama ben kitap boyunca alışkanlık istifleme formülü diyeceğim.

ALIŞKANLIK İSTİFLEME



ŞEKİL 7: Alışkanlık istifleme, bir alışkanlığa bağlı kalma olasılığınızı yeni davranışınızı eski bir davranışın üstüne istifleyerek artırır. Bu süreç, her biri bir sonrakinin işareti olarak hareket eden sayısız alışkanlığı birbirine zincirlemek için tekrarlanabilir.

Kilit nokta, arzulanan davranışınızı her gün zaten yaptığınız bir şeye bağlamaktır. Bu basit yapıda bir kez ustalaştınız mı küçük davranışları birbirine zincirleyen daha büyük istifler yaratmaya başlayabilirsiniz. Bu, bir davranıştan gelen ve bir sonrakinin yolunu açan doğal momentumdan faydalanmanıza olanak sağlar. Diderot Etkisinin olumlu bir versiyonudur.

Sabah rutini alışkanlık istifiniz şöyle olabilir:

1. Sabah kahvemi bardağıma doldurduktan sonra altmış saniye meditasyon yapacağım.

2. Altmış saniye meditasyondan sonra o günkü yapılacaklar listemi hazırlayacağım.

3. Yapılacaklar listemi hazırladıktan sonra derhâl ilk görevime başlayacağım.

Ya da akşamları için şu alışkanlık istifleme örneğini göz önünde bulundurun:

1. Akşam yemeğimi bitirdikten sonra tabağımı doğruca bulaşık makinesine koyacağım.

2. Kirli tabakları kaldırdıktan sonra hemen tezgâhı sileceğim.

3. Tezgâhı sildikten sonra yarın sabah için kahve fincanımı çıkaracağım.

Ayrıca mevcut rutinlerinizin arasına yeni davranışlar da sıkıştırabilirsiniz. Örneğin, şuna benzer bir sabah rutininiz

I

olabilir: Uyan > Yatağını topla > Duş al. Diyelim ki her gece daha fazla okuma alışkanlığı geliştirmek istiyorsunuz. Alışkanlık istifinizin kapsamını genişletip şöyle bir şey deneyebilirsiniz: Uyan > Yatağını topla > *Yastığının üstüne bir kitap koy* > Duş al. Artık her gece yatağınıza girdiğinizde sizi keyfini süreceğiniz bir kitap bekliyor olacak.

Genelde alışkanlık istifleme, gelecek davranışınıza rehberlik eden bir dizi basit kural yaratmanıza imkân sağlar. Böylece her zaman bir sonraki eylemin ne olması gerektiği konusunda bir oyun planınız olur. Bu yaklaşımla rahat ettiğiniz zaman durum uygun olduğunda size rehberlik edecek genel alışkanlık istifleri geliştirebilirsiniz.

« Egzersiz. Merdiven gördüğüm zaman asansöre binmek yerine merdiveni kullanacağım.

* Sosyal beceriler. Bir partiye gittiğim zaman tanımadığım birine kendimi tanıtacağım.

■ Finans. Fiyatı 100 dolardan fazla olan bir şey almak istediğim zaman onu satın almadan önce yirmi dört saat bekleyeceğim.

■ Sağlıklı beslenme. Tabağıma yemek alırken her zaman önceliği sebzelere vereceğim.

* Minimalizm. Yeni bir şey aldığım zaman eski bir şeyi elden çıkaracağım. (“Biri içeri, biri dışarı”)

■ Ruh hali. Telefon çalınca derin bir nefes alacak ve telefona cevap vermeden önce gülümseyeceğim.

* Unutkanlık. Halka açık bir yerden ayrılırken geride bir şey bırakmadığımdan emin olmak için masayı ve sandalyeyi kontrol edeceğim.

Bu stratejiyi nasıl kullanırsanız kullanın, başarılı bir alışkanlık istifi yaratmanın sırrı, bir şeyleri harekete geçirecek doğru işareti seçmektir. Belli bir alışkanlık için zamanı ve yeri belirten bir uygulamaya koyma niyetinin aksine, alışkanlık istiflemede zaman ve yer, üstü kapalı bir şekilde istifin bir parçasıdır.
Bir alışkanlığı günlük rutininize nerede ve ne zaman katmayı seçtiğiniz çok şeyi değiştirebilir. Sabah rutininize meditasyon katmak istiyorsanız ama sabahlar kaotikse ve çocuklarınız odaya dalıp duruyorsa yeriniz ve zamanınız yanlış olabilir. Başarılı olma ihtimalinizin en fazla olacağı zamanı düşünün. Başka bir şeyle meşgul olmanız olasıyken bir alışkanlığı gerçekleştirmeyi beklemeyin.

İşaretiniz de arzulanan alışkanlığınızla aynı frekansa sahip olmalı. Bir alışkanlığı her güne dâhil etmek isterken sadece pa-

zartesi günleri tekrarlanan bir alışkanlığın üstüne istiflerseniz bu iyi bir seçim olmaz.

Alışkanlık istifiniz için doğru tetikleyiciyi bulmanın bir yolu da mevcut alışkanlıklarınızın listesi üstünde beyin fırtınası yapmaktır. Bir önceki bölümdeki Alışkanlıklar Skor Kartınızı başlangıç noktası olarak kullanabilirsiniz. Alternatif olarak, iki sütunlu bir liste yaratabilirsiniz. Birinci sütuna her gün aksatmadan gerçekleştirdiğiniz alışkanlıkları yazın.*

» Mesaine başla. w Öğle yemeği ye. a Mesaini bitir, a İş giysilerini çıkar. m Akşam yemeği ye. «Işıkları kapat.

® Yatağa gir.

Örneğin:

» Yataktan kalk.

* Duş al.

a Dişlerini fırçala. w Giyin.

« Kahve yap. b Kahvaltı et. w Çocukları okula götür.

Listeniz daha uzun da olabilir ama ne demek istediğimi anladınız. İkinci sütuna ise her gün başınıza gelen şeyleri yazın. Örneğin:

ü Güneş doğar.

[1] - Bir mesaj alırsınız.

Dinlediğiniz şarkı biter.

■ Güneş batar.

Bu iki listeyle silahlanmışken, yeni alışkanlığınızı hayat / tarzınıza döşeyeceğiniz en uygun yeri aramaya başlayabilirsiniz.

Daha fazla örnek ve rehberlik için atomichabits.com/habitstacking adresinden bir Alışkanlık İstifleme şablonu indirebilirsiniz.

Alışkanlık istifleme en iyi, işaret hayli belirli ve hızlı bir şekilde eyleme dökülebilir olduğunda işe yarar. Pek çok insan fazla belirsiz işaretler seçer. Bu hatayı ben de yaptım. Şınav çekme alışkanlığı başlatmak istediğimde alışkanlık istifim, "Öğle yemeği için ara verince on şınav çekeceğim," şeklindeydi. Bu ilk bakışta makul görünüyordu. Ancak çok geçmeden tetiğin açık olmadığını fark ettim. Şınavlarımı yemeğimi yemeden mi çekecektim? Öğle yemeğini yedikten sonra mı? Nerede yapacaktım bunu? Birkaç tutarsız günün sonunda alışkanlık istifimi, "Öğle yemeği için bilgisayarımı kapatınca masamın yanında on şınav çekeceğim," şeklinde değiştirdim. Belirsizlik giderilmiş oldu.

"Daha fazla oku," ya da "Daha iyi beslen," gibi alışkanlıklar değerli amaçlardır ama bu hedefler sizin nasıl ve ne zaman eyleme geçeceğiniz konusunda talimat sağlamaz. Kesin ve net olun: Kapıyı kapattıktan sonra. Dişlerimi fırçaladıktan sonra. Masaya oturduktan sonra. Kesinlik önemlidir. Yeni alışkanlığınız belli bir işarete ne kadar sıkı bağlı olursa harekete geçme zamanı gelince bunu fark etme ihtimaliniz o kadar artar.

1. Davranış Değişikliği Yasası, *görünür kılmaktır*. Uygulamaya koyma niyetleri ve alışkanlık istifleme gibi stratejiler alışkanlıklarınız için bariz işaretler yaratmanın ve ne zaman, nerede eyleme geçeceğinize dair net bir plan tasarlamanın en pratik yolları arasındadır.

-— Bölüm Özeti-

■ 1. Davranış Değişikliği Yasası, *görünür kılmaktır.*

* En yaygın iki işaret zaman ve yerdir.

■ Bir uygulamaya koyma niyeti yaratmak, yeni bir alışkanlığı belli bir zaman ve yerle eşleştirmede kullanabileceğiniz bir stratejidir.

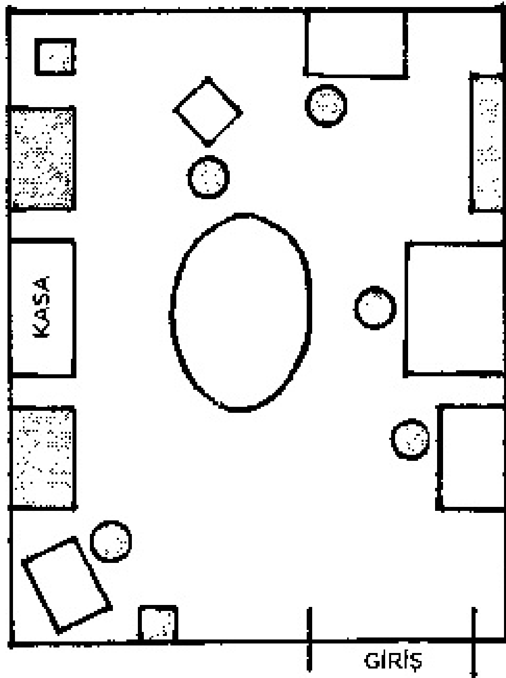
Uygulamaya koyma niyeti formülü şudur: [ŞU DAVRANIŞI] [ŞU ZAMANDA] [ŞURADA] gerçekleştireceğim. Alışkanlık istifleme, yeni bir alışkanlığı mevcut bir alışkanlıkla eşleştirmede kullanabileceğiniz bir stratejidir. Alışkanlık istifleme formülü şudur: "[ŞU MEVCUT ALIŞKANLIKTAN] sonra [ŞU YENİ ALIŞKANLIĞI] gerçekleştireceğim.

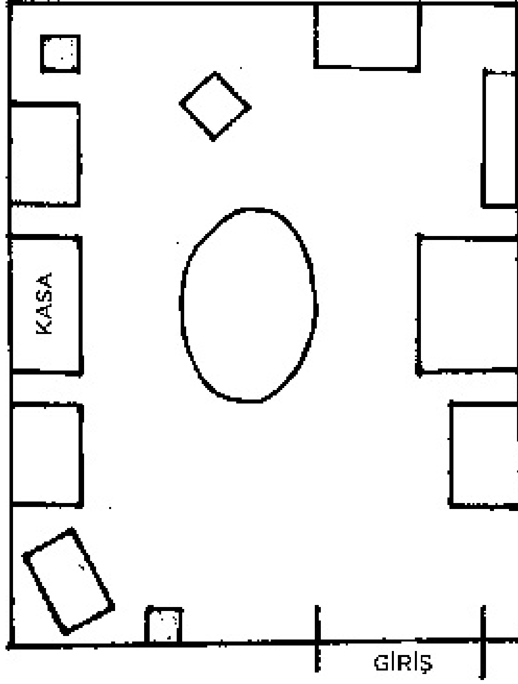
Motivasyon Abartılıyor, Ortam Genellikle Daha Önemlidir

Boston'da Massachusetts General Hospital'da pratisyen hekim olan Anne Thorndike'ın aklına çılgınca bir fikir geldi. Binlerce hastane çalışanı ve ziyaretçinin yemek yeme alışkanlıklarını iradelerini ya da motivasyonlarını zerre değiştirmeden iyileştirebileceğine inanıyordu. Hatta onlarla konuşmayı bile planlamıyordu.

Thorndike ve meslektaşları hastane kafeteryasının "tercih mimarisini" değiştirmek için altı aylık bir çalışma tasarladılar. İşe yemekhanedeki içeceklerin dizilişini değiştirerek başladılar. İlk haliyle kafeteryanın kasaların yanma yerleştirilmiş buzdolapları sadece meşrubatla doluydu. Araştırmacılar hepsine bir seçenek olarak su eklediler. Buna ek olarak kafeteryanın etrafındaki yiyecek istasyonlarının yanma şişe su sepetleri yerleştirdiler. Meşrubatlar hâlâ birincil buzdolaplarındaydı ama su artık *bütün* içecek noktalarında erişilebilirdi.

Bunu izleyen üç ay içinde hastanedeki meşrubat satışları yüzde 11,4 oranında düştü. Bu arada şişe su satışı yüzde 25,8 arttı. Kafeteryadaki yiyeceklerde de benzer düzenlemeler yaptılar. Orada yemek yiyenlere tek kelime edilmedi.





ÖNCE SONRA

ŞEKİL 8: Kafeteryanın ortam tasarım değişiklikleri yapılmadan önceki (sol) ve sonraki (sağ) hallerini yukarıda görebilirsiniz. Gri kutular her iki durumda şişe suların bulunduğu alanları işaret ediyor. Ortamdaki su miktarı artırıldığı için davranış doğal olarak ve ek bir motivasyon olmadan kayma gösterdi.

İnsanlar genellikle ürünleri, *oldukları şey* yüzünden değil, *oldukları yer* yüzünden seçerler. Mutfağa girip tezgâhın üstünde bir kurabiye tabağı görürsem öncesinde aklımda olmamalarına ve çok da aç hissetmememe rağmen yarım düzine alıp yemeye başlarım. Ofisteki ortak kullanım masasının üstü her zaman çörek ve açmalarla dolu olursa arada bir, bir tane almamak çok

zor olur. Alışkanlıklarınız, içinde olduğunuz yere ve önünüzdeki işaretlere göre değişir.

Ortam, insan davranışını biçimlendiren görünmez eldir. Benzersiz kişiliklerimize rağmen belli çevresel şartlar altında belli davranışlar tekrarlanma eğilimi gösterir. Kilisede insanlar fısıldayarak konuşma eğilimi gösterirler. Karanlık bir

sokakta insanlar temkinli ve korunmaya yönelik hareket ederler. Bu açıdan, değişikliğin en yaygın şekli içsel değil, dışsaldır; etrafımızdaki dünya bizi değiştirir. Her alışkanlık bağlamla bağlantılıdır.

1936 yılında psikolog Kurt Lewin güçlü bir beyanda bulunan basit bir denklem kurdu: Davranış, Ortamındaki Kişinin bir fonksiyonudur. Ya da D - /(K, O).

Lewin'in Denkleminin iş hayatında test edilmesi çok sürmedi. 1952 yılında ekonomist Hawkins Stern "kişinin bir ürünü ilk kez görmesi ve gözünde ona yönelik bir ihtiyaç canlandırmasıyla tetiklenen", *Öneriyle Gelen Dürtüsel Satın Alma* adını verdiği bir fenomen tanımladı. Başka bir deyişle müşteriler zaman zaman bazı ürünleri *istedikleri* için değil, *sunum* şekilleri nedeniyle satın alıyordu.

Örneğin göz hizasındaki ürünler, yere yakın olanlardan daha fazla satılma eğilimindedir. Bu nedenle mağaza raflarında pahalı markaları en kolay erişilen konumlarda bulursunuz çünkü en fazla kârı onlar getirirler. Ucuz alternatifler ise ulaşılması daha güç noktalara tıkılır. Aynı şey koridorların başlarına yerleştirilen üniteler için de geçerlidir. Bu üniteler perakendecilerin para makineleridir çünkü çok fazla yaya trafiği olan göz önünde konumlardır. Örneğin Coca-Cola satışlarının yüzde 45'i koridorların başındaki raflardan gelmektedir.

Bir ürün ya da hizmet ne kadar bariz bir şekilde erişilebilirse onu deneme de o kadar artar. İnsanlar Bud Light'ı her barda bulunduğu için içerler ve Starbucks'a her köşe başında olduğu

için giderler. Kontrolün bizde olduğunu düşünmeyi severiz. Suyu meşrubata yeğliyorsak bunu istediğimiz için yaptığımızı varsayarız. Oysa gerçek şudur ki her gün yaptığımız eylemlerin çoğu, amaçlı bir güdü ve tercihle değil, o şeyin en göz önündeki seçenek olmasıyla biçimlenir.

Her canlının dünyayı algılamak ve anlamak için kendine ait yöntemleri vardır. Kartallar yabana atılmayacak bir uzun mesafe görüşüne sahiptir. Yılanlar hayli duyarlı dilleriyle "havanın tadını alarak" koku alabilir. Köpek balıkları suda yakındaki balıkların neden olduğu düşük miktardaki elektriği ve titreşimleri saptayabilir. Bakterilerin bile ortamlarındaki zehirli kimyasalları saptamalarına imkân veren kemoreseptörleri, yani minik duyu hücreleri vardır.

İnsanlarda algı duyusal sinir sistemi tarafından yönetilir. Dünyayı; görme, işitme, koku, dokunma ve tat duyularıyla algılarız. Ancak uyarıcıları algılamamızın

başka yolları da vardır. Kimi bilinçli ama çoğu bilinçsizdir. Örneğin fırtınadan önce sıcaklığın ne zaman düştüğünü ya da karın ağrısı sırasında karnınızdaki acının ne zaman şiddetlendiğini ve taşlı bir zeminde yürürken dengenizi kaybettiğinizi "fark edebilirsiniz." Vücudunuzdaki reseptörler, kanınızdaki tuz miktarı ya da susayınca bir şey içme ihtiyacı gibi çok çeşitli içsel uyarıcıları fark eder.

Öte yandan insanın duyusal becerileri arasında en güçlü olan, görme duyusudur. İnsan vücudunda yaklaşık on bir milyon duyusal reseptör bulunmaktadır. Bunların yaklaşık on milyonu görmeye ayrılmıştır. Bazı uzmanlar beynin kaynaklarının yarısının görme için kullanıldığını tahmin ediyorlar. Görme duyusuna diğer hepsinden daha bağımlı olduğumuz düşünüldüğünde, görsel işaretlerin davranışlarımız üstünde en büyük katalizör olması sürpriz olmamalı. Bu nedenle, *gördüklerinizde* küçük bir değişiklik, *yaptıklarınızda* büyük bir kaymaya yol açabilir. Sonuç

olarak, üretken işaretlerle dolu ve üretkenlikten uzak işaretlerden arındırılmış ortamlarda yaşamanın ve çalışmanın ne kadar önemli olduğunu siz tahmin edin.

Neyse ki bu açıdan önemli bir haberimiz var. Ortamınızın kurbanı olmak zorunda değilsiniz. Mimarı da olabilirsiniz.

ORTAMINIZI NASIL BAŞARIYA YÖNELİK TASARLAYABİLİRSİNİZ

1970'lerin enerji krizi ve petrol ambargosu sırasında HollandalI araştırmacılar ülkenin enerji kullanımını dikkatle incelemeye başladılar. Amsterdam yakınlarında bir banliyöde, bazı ev sahiplerinin, evleri aynı boyutta olmasına ve elektriği aynı fiyata almalarına rağmen komşularından yüzde 30 daha az enerji harcadıklarını saptadılar.

Bu mahalledeki evlerin bir özellik dışında neredeyse birbirinin aynısı olduğu anlaşıldı: elektrik saatlerinin yerleri. Bazı evlerde saat bodruma yerleştirilmişti. Diğerlerinde üst katta, ana koridordaydı. Tahmin edeceğiniz gibi elektrik saati ana koridorda olan evler daha az elektrik harcıyordu. Enerji kullanım miktarı görünür ve takibi kolay olduğunda insanlar davranışlarını değiştiriyorlardı.

Her alışkanlık bir işaretle başlar ve göze çarpan işaretleri fark etme olasılığımız daha yüksektir. Ne yazık ki yaşadığımız ve çalıştığımız ortamlar, davranışı

tetikleyecek bariz bir işaret olmadığı için genellikle bazı eylemleri *gerçekleştirmemeyi* kolaylaştırır. Gitar dolapta kapalı dururken gitar pratiği *yapmamak* kolaydır. Kitaplık misafir odasının köşesindeyken kitap *okumamak* kolaydır. Kilerde gözünüzden uzak olduklarında vitaminlerinizi *almamak* kolaydır. Bir alışkanlığı kıvılcımlandıran işaretler belli belirsiz ya da gizli olduklarında yok sayılmaları kolaydır.

Mukayese edildiğinde, bariz görsel işaretler yaratmak dikkatinizi arzulanan bir alışkanlığa çekebilir. 1990'ların başında Amsterdam'daki Schiphol Havaalam'mn temizlik personeli her pisuvarın ortasına sineğe benzeyen küçük bir çıkartma koydu. Anlaşılan erkekler pisuvarın karşısına geçtiklerinde böcek sandıkları şeylere nişan alıyorlardı. Çıkartmalar hedefi tutturmalarını iyileştirdi ve pisuvarların etrafına "sıçratmalar" önemli ölçüde azaldı. Daha ileri analizler de çıkartmaların tuvalet temizlik maliyetlerini yılda yüzde 8 oranında azalttığını gösterdi.

Belirgin işaretlerin gücünü kendi hayatımda da tecrübe ettim. Elmalarımı marketten alıp buzdolabının alt kısmındaki sebzelik kısmına koyuyor, sonra da tamamen unutuyordum. Aklıma geldiklerinde bozulmuş oluyorlardı. Onları görmediğim için yemiyordum.

Bir süre sonra kendi tavsiyeme uyup ortamımı yeniden tasarladım. Büyük bir sergileme kâsesi edinip onu mutfak tezgâhının ortasına koydum. Bir daha elma aldığım zaman orada, onları görebileceğim bir yerde yerlerini aldılar. Sihir gibi, sırf gözden uzakta değil de açıkta oldukları için günde birkaç elma yemeye başladım.

îşte ortamınızı yeniden tasarlamanın ve tercih ettiğiniz alışkanlıklarınızın işaretlerini daha belirgin hale getirmenin birkaç yolu:

« Geceleri alacağınız ilacı hatırlamak istiyorsanız onu doğruca banyo tezgâhına, lavabonun yanma koyun.

« Daha sık gitar çalma egzersizi yapmak istiyorsanız gitar standınızı oturma odasının ortasına yerleştirin.

■ Daha fazla teşekkür notu göndermeyi hatırlamak istiyorsanız masanızın üstünde kırtasiye malzemeleri bulundurun.

» Daha fazla su içmek istiyorsanız her sabah birkaç şişe su doldurup şişeleri evin

çeşitli yerlerine, sık geçilen yerlere yerleştirin.

Bir alışkanlığı hayatınızın büyük bir parçasına dönüştürmek istiyorsanız, işareti ortamınızın büyük bir parçasına dönüştürün. En ısrarcı davranışların genelde birden fazla işareti olur. Bir sigara tiryakisini sigara yakmaya iten farklı olayları bir düşünün: araba kullanmak, bir arkadaşının sigara içtiğini görmesi, işte strese girmek vs.

Aynı strateji iyi alışkanlıklar için de kullanabilir. Etrafınıza tetikleyiciler serpiştirerek alışkanlığınızı gün boyunca düşünme olasılığınızı artırırsınız. En iyi tercihin en bariz olan haline gelmesine özen gösterin. İyi davranışların işaretleri gözünüzün önünde olduğunda daha iyi kararlar almak kolay ve doğal olacaktır.

Ortam tasarımı sadece dünyayla ilişki kurma şeklimizi etkilediği için değil, bunu nadiren yaptığımız için de çok güç-lüdür. Çoğu insan başkalarının onlar için yarattığı dünyalarda yaşar. Ancak yaşadığınız ve çalıştığınız yerleri olumlu işaretlere açıklığınızı artırarak ve olumsuzlara açıklığınızı azaltarak değiştirebilirsiniz. Ortam tasarımı, kontrolü geri almanıza ve kendi hayatınızın mimarı olmanıza olanak sağlar. Kendi dünyanızın sadece tüketicisi değil, tasarımcısı da olun.

BAĞLAM İŞARETTİR

Bir alışkanlığı tetikleyen işaretler başlangıçta çok belirli olabilir ancak zamanla alışkanlıklarınız tek bir tetikleyiciyle değil, davranışı çevreleyen *bağlamın* tamamıyla ilişkilendirilir.

Örneğin pek çok insan sosyal ortamlarda, yalnızken içeceğinden daha fazla içer. Tetikleyici genellikle tek bir işaretten

çok, durumun tamamıdır: diğer arkadaşlarınızın içki sipariş etmesini izlemek, bardaki müziği duymak, fıçı biraları görmek...

Zihinsel olarak alışkanlıklarımızı, gerçekleştirildikleri yerlere -ev, ofis, spor salonu- atfederiz. Her mekân belli alışkanlık ve rutinlerle bağlantı geliştirir. Çalışma masanızın, mutfak tezgâhınızın üstündeki ve yatak odanızdaki nesnelerle belli bir ilişki kurarsınız.

Davranışımızı ortamdaki nesnelerle değil, onlarla olan ilişkimiz tanımlar. Aslında bu, ortamın davranışınız üstündeki etkisini düşünmenin faydalı bir

yoludur. Ortamı nesnelerle dolu olarak düşünmeyi bırakın. İlişkilerle dolu olarak düşünmeye başlayın. Etrafınızdaki alanlarla nasıl etkileşim kurduğunuzu düşünün. Bir insan için kanepesi her gece bir saat kitap okuduğu yerdir.
Bir başkası için iş sonrası televizyon izlediği ve bir kâse dondurma yediği yerdir. Farklı insanların aynı yerle ilişkilendirdiği farklı anıları -ve dolayısıyla farklı alışkanlıkları- olabilir.

İyi haber ne mi? Kendinizi belli bir alışkanlığı belli bir bağlamla ilişkilendirecek şekilde eğitebilirsiniz.

Bir çalışmada bilim insanları uykusuzluk çeken hastalara yatağa sadece kendilerini yorgun hissettiklerinde girmeleri talimatını verdi. Hastalara uykuya dalamazlarsa uykuları gelene kadar farklı bir odada oturmaları söylendi. Zaman içinde denekler yatak bağlamını uyuma eylemiyle ilişkilendirmeye başladılar ve yatağa girdikleri zaman uykuya daha hızlı dalmaları kolaylaştı. Beyinleri uyumanın o odada olan tek eylem -telefonlarına bakmadan, TV izlemeden, gözlerini saate dikmeden- olduğunu öğrendi.

Bağlamın gücü önemli bir stratejiyi de açığa çıkarıyor: Alışkanlıklar yeni bir ortamda daha kolay değiştirilebilir. Yeni bir ortam sizi mevcut alışkanlıklarınıza doğru iten belirsiz tetikle-yicilerden ve işaretlerden kaçmanıza yardımcı olur. Yeni bir yere

-farklı bir kafe, parkta bir bank, odanızın nadiren kullandığınız bir köşesi- gidip orada yeni bir rutin oluşturun.

Yeni bir alışkanlığı yeni bir bağlamla ilişkilendirmek rekabetçi işaretlerin karşısında yeni bir alışkanlık yaratmaktan daha kolaydır. Her gece odanızda televizyon izliyorsanız yatağa erken girmek zor olabilir. Oturma odanızda sürekli video oyunu oynuyorsanız orada dikkatiniz dağılmadan çalışmak zor gelebilir. Ama normal ortamınızın dışına çıktığınızda davranışsal önyargılarınızı arkada bırakırsınız. Eski çevresel işaretlerle savaşmak zorunda kalmamanız yeni alışkanlıkların kesintisiz oluşmasına olanak sağlar.

Daha yaratıcı bir şekilde mi düşünmek istiyorsunuz? Daha büyük bir odaya, teraslı bir çatı katına ya da mimarisi güçlü bir binaya taşının. Mevcut düşünce kalıplarınızla bağlantılı da olan, günlük işlerinizi yaptığınız yerden uzaklaşın.

Daha sağlıklı beslenmeye mi çalışıyorsunuz? Her zaman gittiğiniz markette otomatiğe bağlayarak alışveriş yapıyor olmanız çok olasıdır. Yeni bir market

deneyin. Beyniniz markette neyin nerede olduğunu otomatik olarak bilmediğinde sağlıksız yiyeceklerden kaçınmanız da kolaylaşacaktır.

Yepyeni bir ortama ulaşamadığınızda mevcut ortamı yeniden tasarlayın ya da düzenleyin. îş, ders çalışma, egzersiz, eğlence ve yemek pişirme için ayrı bir alan yaratın. Faydalı bulduğum bir düstur şudur: “Tek alan, tek kullanım.”

Girişimci olarak kariyerime başladığımda sıklıkla kanepemde ya da mutfak masasında çalışırdım. Akşamları işi bırakmakta zorlanıyordum. İş saatinin bitmesi ile kişisel saatin başlaması arasında net bir ayrım yoktu. Mutfak masası ofisim miydi, yemek yediğim yer mi? Kanepe gevşediğim yer miydi, yoksa e-postalarımı gönderdiğim yer mi? Her şey aynı yerde oluyordu.

Birkaç sene sonra nihayet ayrı bir çalışma odamın olabileceği bir eve taşınabildim. Birden iş “o odanın içinde”, özel hayat ise “o odanın dışında” olan bir şeye dönüştü. îş hayatı ile ev hayatı arasında net bir ayrım olunca beynimin profesyonel yanını kapatmak kolaylaştı. Her odanın öncelikli bir kullanımı vardı. Mutfak yemek pişirmek içindi. Ofis ise çalışmak için.

Bir alışkanlığın bağlamını diğerine karıştırmaktan mümkün olduğunca kaçının. Bağlamları karıştırmaya başladığınız zaman alışkanlıkları da karıştırmaya başlarsınız ve genellikle en kolaylar galip gelir. Modern teknolojinin çok yönlülüğünün hem bir güç hem de zaaf olmasının bir nedeni budur. Telefonunuzu her türlü görev için kullanabilmeniz onu güçlü bir aygıt kılar. Ama telefonunuzu neredeyse her şeyi yapmak için kullanabildiğinizde onu tek bir görevle ilişkilendirmek güçleşir. Üretken olmak istiyorsunuz ama aynı zamanda telefonunuzu her açtığınızda sosyal medyada dolaşmaya, e-postalarınıza bakmaya ve video oyunları oynamaya şartlanmışsınız. Bu, işaretlerin birbirine karışması halidir.

“Anlamıyorsunuz. New York’ta yaşıyorum. Dairem bir akıllı telefon boyutunda. Her odanın birden fazla rolü üstlenmesi gerek,” diye düşünüyor olabilirsiniz. Haklısınız! Alanınız kısıtlıysa odanızı faaliyet sahalarına bölebilirsiniz: okumak için bir koltuk, yazmak için bir çalışma masası, yemek yemek için bir masa. Aynını dijital alanlarınız için de yapabilirsiniz. Bilgisayarını sadece yazmak, tabletini bir şeyler okumak ve telefonunu sosyal medya ve mesajlaşma için kullanan bir yazar tanıyorum. Her alışkanlığın bir yuvası olmalı.

Bu stratejiye bağlı kalmayı başarırsanız her bağlam belli bir alışkanlık ve bir

düşünce şekliyle ilişkilendirilir. Alışkanlıklar bu tür öngörülebilir koşullarda serpilir. Odaklanma, çalışma masanızda oturduğunuzda otomatik olarak gelir. Bu amaç için

tasarlanmış bir alanda gevşemeniz kolaylaşır. Yatak odanızda olan tek şey uyku olduğunda uykuya dalmanız daha hızlı olur. İstikrarlı ve öngörülebilir davranışlar istiyorsanız istikrarlı ve öngörülebilir bir ortama ihtiyacınız var.

Her şeyin bir yerinin ve amacının olduğu istikrarlı bir ortam, alışkanlıkların kolayca oluşabileceği bir ortamdır.

-Bölüm Özeti-

Bağlamda küçük değişiklikler zaman içinde davranışta büyük değişikliklere yol açabilir.

Her alışkanlık bir ipucuyla başlar. Çarpıcı işaretleri fark etme olasılığımız daha fazladır.

İyi alışkanlıkların işaretlerinin ortamınızda görünür olmasını sağlayın.

Alışkanlıklarınız zamanla sadece tek bir tetikleyiciyle değil, davranışı çevreleyen bağlamın tamamıyla ilişki-lendirilir. Bağlam işarete dönüşür.

Yeni ortamlarda yeni alışkanlıklar inşa etmek daha kolaydır çünkü eski işaretlerle savaşmanız gerekmez.

Kendini Kontrol Etmenin Sırrı

1971 yılında, Vietnam Savaşı on altıncı yılma yaklaşırken kongre üyeleri Connecticut'lı Robert Steele ve Illinois'lu Morgan Murphy, Amerikan halkını şaşırtan bir keşfe imza attılar. Birlikleri ziyaret ederken, orada görevlendirilmiş ABD askerlerinin yüzde 15'inin eroin bağımlısı olduğunu öğrenmişlerdi. Takip amaçlı araştırmalar Vietnam'da hizmet edenlerin yüzde 35'inin eroini denediğini ve bağımlı oranının yüzde 20 olduğunu ortaya çıkardı. Sorun ilk başta düşünülenden bile daha kötüydü.

Bu keşif Washington'da bir hareketliliğe yol açtı. Başkan Nixon'ın liderliğinde, önleyici faaliyetleri, rehabilitasyonu ve bağımlı hizmet üyelerini evlerine döndüklerinde de izlemeyi destekleyen Uyuşturucu Kullanımını Önleme Özel Aksiyon Bü-rosu'nun yaratılması da bu yoğun faaliyetlerden biriydi.

Lee Robins de sorumlu araştırmacılar arasında yer alıyordu. Bağımlılık konusunda kabul edilmiş inançları tepetaklak eden bir bulguyla, eroin bağımlısı askerler eve döndüklerinde aralarından sadece yüzde 5'inin 1 yıl içinde yeniden bağımlı olduğunu ve 3 yıl içinde sadece yüzde 12'sinin bağımlılığının nüksettiğini saptadı. Başka bir deyişle, Vietnam'da eroin kullanan 10 askerden

9'u eve döndüklerinde neredeyse bir gecede bağımlılıklarından kurtuluyordu.

Bu bulgu o zamanın, eroin bağımlılığını kalıcı ve geri dönüşü olmayan bir hastalık olarak gören hâkim anlayışıyla çelişiyordu. Robins, aksine, ortamda radikal bir değişiklik olduğunda bağımlılıkların kendiliğinden ortadan kalkabildiğim ortaya çıkarmıştı. Vietnam'da askerler bütün günlerini eroin kullanımını tetik-leyen işaretlerin arasında geçiriyorlardı. Eroine erişim kolaydı, savaşın aralıksız stresiyle yaşıyorlardı, yine eroin kullanan askerlerle arkadaşlık ediyorlardı ve evlerinden binlerce kilometre uzaktaydılar. Ama askerler ABD'ye döndüklerinde kendilerini bu tetikleyicilerden arınmış bir ortamda buluyorlardı. Bağlam değişince alışkanlık da değişiyordu.

Bu durumu tipik bir uyuşturucu bağımlısının durumuyla karşılaştıralım. Evde ya da arkadaş ortamında bağımlı olan biri arınmak için alışkanlığını tetikleyecek ortamsal uyarıcılardan. yoksun bir kliniğe gidiyor ve sonra ilk başta bağımlı olmasına neden olan işaretlerin hâlâ barındığı eski mahallesine geri dönüyor. Genellikle o Vietnam çalışmasındakinin tam tersi sayılar görmenize şaşırmamalı.

Tipik olarak, eroin kullanıcılarının yüzde 90'ı rehabilitasyondan eve döndükleri zaman yeniden bağımlı hale geliyor.

Vietnam çalışmaları kötü alışkanlıklarımızla ilgili kültürel inançlarımızın çoğuna ters düşüyordu çünkü sağlıksız alışkanlığı ahlaki zayıflıkla bağdaştıran geleneksel düşünce şekline meydan okuyordu. Aşırı kilolu, sigara tiryakisi ya da bağımlıysanız bütün hayatınız boyunca bunun nedeninin öz kontrol eksikliğinizin olması ve hatta belki de kötü bir insan olmanız olduğunu din-lemişsinizdir. Birazcık disiplinin bütün sorunlarımızı çözeceği fikri kültürümüze derinlemesine yerleşmiştir.

Ancak yakın zamanda yapılan araştırmalar bambaşka bir şeyi gösteriyor. Bilim insanları çok büyük öz kontrole sahip gibi görünen insanları analiz ettiklerinde, o bireylerin debelenen bireylerden aslında o kadar da farklı olmadığı anlaşılıyor. "Disiplinli" insanlar hayatlarını kahramanca irade ve öz kontrol gücü *gerektirmeyecek* şekilde yapılandırmak konusunda daha iyiler. Başka bir deyişle, baştan çıkarıcı durumlarda daha az zaman geçiriyorlar.

En iyi öz kontrole sahip olan insanlar tipik olarak onu en az kullanması gerekenler oluyor. Bu özelliğinizi çok sık kullanmanız gerekmediğinde kendi kendinizi kısıtlamak daha kolay gelir. Bu yüzden, evet, dayanıklılık, azim ve irade başarı için gereklidir ama bu özellikleri iyileştirmenin yolu daha disiplinli bir insan olmayı dilemekten değil, daha disiplinli bir ortam yaratmaktan geçer.

Genel kanının aksi olan bu fikir, beyinde bir alışkanlık şekillendiğinde neler olduğunu anladığınızda daha akla yatkın gelecektir. Zihne kodlanmış bir alışkanlık, alakalı bir durumun ortaya çıktığı her an kullanıma hazırdır. Austin, Teksas'lı terapist Patty Ohvell sigara içmeye başladığında genellikle bir arkadaşıyla ata binerken sigara yakıyordu. Bir süre sonra sigarayı bıraktı ve uzun yıllar sigaradan uzak durdu. Ata binmeyi de bırakmıştı. Ama onlarca yıl sonra tekrar ata bindi ve kendini canı uzun zamandır ilk kez sigara çekerken buldu. İşaretler hâlâ içsellik-lerini koruyordu; tek fark, 01welTın onlara uzun süredir maruz kalmamasıydı.

Bir alışkanlık kodlandığında, ortamsal işaretlerin her ortaya çıkışında harekete geçme dürtüsü canlanır. Davranış değişikliği tekniklerinin geri tepebilmesinin bir nedeni budur. Obez insanları kilo kaybı sunumlarıyla mahcup etmek strese kapılmalarına neden olabilir ve sonucunda pek çok insan favori baş

etme stratejisine -aşırı yeme- geri döner. Sigara içenlere kararmış akciğer fotoğrafları göstermek daha yüksek kaygı düzeylerine yol açar ve pek çok insanın sigaraya uzanmasına neden olur. İşaretler konusunda dikkatli olmazsanız durdurmak istediğiniz davranışın ta kendisine neden olabilirsiniz.

Kötü alışkanlıklar otokatalitiktir: Süreç kendi kendi besler. Uyuşturmaya çalıştıkları hisleri büyütürler. Kötü hissettiğiniz için abur cubur yersiniz. Abur cubur yediğiniz için kötü hissedersiniz. Televizyon seyretmek kendinizi miskin hissetmenize neden olur, bu yüzden başka bir şey yapacak enerjiyi bulamadığınız için daha fazla televizyon izlersiniz. Sağlığınız için endişelenmek size kaygı verir; bu, kaygınızı yatıştırmak için sigara içmenize neden olur, sigara içmek sağlığınızı kötüleştirir ve çok geçmeden daha kaygılı hissedersiniz. Sonuç hızla aşağıya doğru inen, kontrolden çıkmış bir sarmaldır.

Araştırmacılar bu fenomeni "işaretin eyleme geçirdiği istek" olarak tanımlarlar. Dışsal bir tetikleyici kötü bir alışkanlığı tekrarlamak için karşı konulmaz bir arzuya neden olur. Bir şeyi *fark ettiğiniz* zaman *istemeye* başlarsınız. Bu süreç her zaman gerçekleşmektedir; genellikle de biz farkına varmadan.
Bilim insanları bağımlılara bir kokain fotoğrafını sadece otuz üç milisaniye boyunca göstermenin beyindeki ödül yolağını uyardığını ve arzuyu kıvılcımlandırdığım buldular. Bu, beynin bilinçli olarak idrak edemeyeceği bir hızdır -ve bağımlılar ne gördüklerini bile anlamamışlardır- ama uyuşturucu kullanma isteği duymuşlardır.

Buradaki önemli nokta şu: Bir alışkanlığı aşabilirsiniz ama unutmanız çok olası değildir. Alışkanlığın zihinsel oyukları beyninize bir kez kazınınca, uzunca bir süre kullanılmasalar bile tamamen ortadan kaldırılmaları neredeyse imkânsızdır. Bu da sadece isteğe direnmenin etkisiz bir strateji olduğu anlamına gelir. Kesintilerle dolu bir hayatta bir Zen tavrını korumak zor-

dur. Çok fazla enerji gerektirir. Kısa vadede, cazip unsura üstün gelmeyi seçebiliriz. Uzun vadede ise içinde yaşadığımız ortamın ürününe dönüşürüz. Daha açıkça ifade etmek gerekirse, olumsuz bir ortamda olumlu alışkanlıklara tutarlı bir şekilde bağlı kalabilen kimseyi görmedim.

Kötü alışkanlıkları kaynağından kesmek daha güvenilir bir yaklaşım olacaktır. Bir kötü alışkanlığı ortadan kaldırmanın en pratik yollarından biri, ona neden olan işarete maruz kalma oranınızı azaltmaktır.

» Herhangi bir işi bitiremiyor gibiyseniz telefonunuzu birkaç saatliğine başka bir odada bırakın.

■ Sürekli yetersizlik hissi duyuyorsanız kıskançlık ve gıptayı tetikleyen sosyal medya hesaplarını takip etmeyi bırakın.

« Televizyon karşısında çok fazla zaman geçiriyorsanız televizyonu yatak odanızdan çıkarın.

■ Elektronik eşyalara çok fazla para harcıyorsanız en son teknolojik cihazlarla ilgili bültenleri okumayı bırakın.

■ Çok fazla video oyunu oynuyorsanız her kullanımdan sonra oyun konsolunun fişini çekip konsolu bir dolaba kaldırın.

Bu uygulama, 1. Davranış Değişikliği Yasasının tersine çevrilmiş halidir. *Görünür kılmak* yerine *görünmez kılabilirsiniz.* Bu tür basit değişikliklerin ne kadar etkili olabildiğini görmek beni genellikle çok şaşırtıyor. Tek bir işareti ortadan kaldırdığınızda alışkanlığın tamamı silinip gidebiliyor.

Öz kontrol uzun vadeli değil, kısa vadeli bir stratejidir. Cazip unsura bir ya da iki kez direnebilirsiniz ama arzularınızı her defasında aşacak iradeyi toplamanız düşük ihtimaldir. Her doğru olanı yapmak istediğinizde yeni bir irade dozu toplamak yerine enerjinizi ortamınızı optimize etmeye harcamanız daha iyi olacaktır. Kendinizi kontrol etmenin sırrı budur. İyi alışkanlıklarınızın işaretlerini görünür, kötü alışkanlıklarınızın işaretlerini görünmez kılın.

-- Bölüm Özeti-—

■ 1. Davranış Değişikliği Yasasının tersine çevrilmiş hali *görünmez kılmaktır.*

■ Bir alışkanlık bir kez oluştuğunda unutulması pek olası değildir.

» Yüksek öz kontrol sahibi insanlar baştan çıkarıcı durumlarda daha az zaman geçirme eğilimindedirler. Baştan çıkarıcı unsurlardan kaçınmak, onlara karşı koymaktan daha kolaydır.

■ Kötü bir alışkanlığı ortadan kaldırmanın en pratik yollarından biri, ona neden olan işarete maruz kalma olasılığınızı azaltmaktır.

- Öz kontrol uzun vadeli değil, kısa vadeli bir stratejidir.

İYİ BİR ALIŞKANLIK NASIL YARATILIR

1. Yasa	Görünür Kılın
1.1	Alışkanlıklar Skor Kartı'nı doldurun. Farkında olmak için mevcut alışkanlıklarınızı kâğıda dökün.
1.2	Uygulamaya koyma niyetlerini kullanın: "[ŞU DAVRANIŞI] [ŞU ZAMANDA] [ŞURADA] gerçekleştireceğim."
1.3	Alışkanlık istiflemeyi kullanın: "[ŞU MEVCUT ALIŞKANLIKTAN] sonra [ŞU YENİ ALIŞKANLIĞI] gerçekleştireceğim."
1.4	Ortamınızı tasarlayın. İyi alışkanlıkların işaretlerini belirgin ve görünür kılın.
2. Yasa	Cazip Kılın
3. Yasa	Kolaylaştırın
4. Yasa	Tatmin Edici Kılın

KÖTÜ BİR ALIŞKANLIK NASIL BIRAKILIR

1. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Görünmez Kılın
1.5	Maruz kalma ihtimalinizi azaltın. Kötü alışkanlıkların işaretlerini ortamınızdan kaldırın.
2. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	İtici Kılın
3. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Zorlaştırın
4. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Tatmin Edici Olmaktan Çıkarın

Bu alışkanlık özet tablosunun İngilizce çıktısını atomichabits.com/cheatsheet adresinden alabilirsiniz.

2. YASA

Cazip Kılın

Bir Alışkanlık Nasıl Karşı Konulmaz Kılınır

1940'larda Niko Tinbergen adında HollandalI bir bilim insanı bizi nelerin motive ettiği konusunda anlayışımızı tamamen değiştiren bir dizi deney gerçekleştirdi. Daha sonra çalışmasıyla bir Nobel Ödülü kazanacak olan Tinbergen, Kuzey Amerika kıyılarında sıkça gördüğümüz gri beyaz kuzey gümüş martılarını araştırıyordu.

Yetişkin kuzey gümüş martılarının gagalarında kırmızı bir nokta vardır. Tinbergen yumurtadan yeni çıkan yavruların, yemek istedikleri zaman bu noktayı gagaladıklarını fark etti. Bir deneye başlamak için sahte karton gagalardan bir koleksiyon, bedensiz bir kafa yarattı. Yavruların anne babaları yuvadan uçunca yanlarına gitti ve bu yapay gagaları yavrulara sundu. Gagaların sahte olduğu barizdi ve Tinbergen yavru kuşların onları tamamen reddedeceğini tahmin ediyordu.

Ancak minik martılar karton gaganın üstündeki kırmızı noktayı gördükleri zaman onu kendi annelerine aitmiş gibi gagaladılar. O kırmızı noktalara genetik olarak doğuştan programlanmışlar gibi meraklı oldukları ortadaydı. Tinbergen daha sonra

kırmızı nokta ne kadar büyükse yavruların noktayı o kadar hızlı gagaladıklarını fark etti. Bir süre sonra üstünde üç kırmızı nokta olan bir gaga yarattı. Gagayı yuvanın üstüne yerleştirince yavru kuşlar sevinçten deliye döndüler. Kırmızı noktaları, gördükleri en harika gagaymış gibi gagaladılar.

Tinbergen ve meslektaşları başka hayvanlarda da benzer davranışlar keşfetti. Örneğin gri yaban kazları yerde yuva yapan kuşlardır. Zaman zaman anne yuvanın üstünde hareket ederken yumurtalardan biri yakındaki otların üstüne yuvarlanır. Bu olduğu zaman kaz paytak paytak yumurtanın yanına gider ve gagasını ve boynunu kullanarak onu yuvaya geri çeker.

Tinbergen kazın bilardo topu ya da ampul gibi *her türlü* yuvarlak nesneyi yuvaya geri çektiğini keşfetti. Nesne ne kadar büyükse kazların tepkisi de o kadar

büyüyordu. Hatta bir kaz muazzam bir çaba harcayarak bir voleybol topunu yuvaya çekti ve üstüne oturdu. Yavru martıların kırmızı noktaları otomatik olarak gagalaması gibi, yaban kazı da içgüdüsel bir kurala uyuyordu. *Yakında yuvarlak bir nesne gördüğüm zaman onu yuvama geri yuvarlamalıyım. Nesne ne kadar büyükse onu geri almak için o kadar fazla çabalamalıyım.*

Sanki her hayvan belli davranış kurallarıyla önceden yüklenmiş olarak geliyordu ve kuralın abartılı bir versiyonuyla karşı karşıya kaldığında Noel ağacı gibi ışıldamaya başlıyordu. Bilim insanları bu abartılı işaretlere *normalüstü uyarıcılar* adını veriyor. Normalüstü bir uyarıcı, gerçekliğin artırılmış bir versiyonudur -üç noktalı gaga ya da voleybol topu büyüklüğünde bir yumurta gibi- ve normalden daha güçlü bir tepki uyandırır.

İnsanlar da gerçekliğin abartılı versiyonlarına kanmaya açıktırlar. Örneğin abur cuburlar ödül sistemlerimizi deliye döndürür. Yüzlerce, binlerce yıl vahşi doğada avlanmak ve yiyecek toplamak için mücadele verdikten sonra insan beyni tuz,

şeker ve yağa yüksek değer biçer hale geldi. Bu tür yiyecekler genellikle kalori açısından zengindir ve eski çağlardaki atalarımız büyük çayırlarda dolaşırken bunlar hayli nadirdi. Bir sonraki öğününüzün nereden geleceğini bilmediğinizde, yiyebileceğiniz kadar çok yemek, hayatta kalmak için kusursuz bir stratejidir.

Ancak bugün kalori bakımından zengin bir ortamda yaşıyoruz. Yiyecek bol ama beyniniz onu hâlâ kıt bir şeymiş gibi şiddetle istemeye devam ediyor. Tuza, şekere ve yağa yüksek değer biçmek artık sağlığımız açısından hiç avantajlı değil ama beynin ödül merkezleri yaklaşık elli bin yıldır değişmediği için o güçlü istek devam ediyor. Modern gıda endüstrisi, Taş Devrin-den kalma güdülerimizi evrimsel amaçlarının ötesine esnetmeye bel bağlıyor.

Yiyecek biliminin birincil hedeflerinden biri, tüketicilere daha çekici gelen ürünler yaratmaktır. Bir poşete, kutuya ya da kavanoza girmiş hemen hemen her gıda sadece ilave tatlandırıcıyla bile olsa bir şekilde geliştirilmiştir. Şirketler bir patates cipsinde en tatmin edici gevreklik düzeyini ya da bir meşrubatta kusursuz baloncuk miktarını keşfetmek için milyonlarca dolar harcıyorlar. Sadece bir ürünün ağzınızda bıraktığı hissi -*orosensation* denen bir özellik- optimize etmeye koca koca departmanlar ayrılıyor. Örneğin patates kızartması güçlü bir kombinasyondur: dışı altın kahverengi ve çıtır çıtır, içi hafif ve pürüzsüz.

Diğer işlenmiş gıdalar çıtır çıtır ve kremamsı gibi farklı his kombinasyonlarına aynı anda sahip ürünlere gönderme yapan dinamik kontrastı artırır. Gevrek pizza hamurunun üstündeki erimiş peynirin akışkanlığını ya da bir Oreo bisküvisinin kıtır dokusunun, yumuşak kremasıyla bir araya gelince bıraktığı hissi düşünün. Doğal, işlenmemiş gıdalarda aynı hisleri defalarca tecrübe edersiniz: *Kale sebzesinin on yedinci lokmasının tadı nasıl?* Birkaç dakika sonra beyniniz ilgisini kaybeder ve doyduğunuzu

hissetmeye başlarsınız. Ancak dinamik kontrastı açısından kuvvetli gıdalar, tecrübenin yeniliğini ve ilginçliğini koruyarak sizi daha fazla yemeye teşvik eder.

Nihayetinde bu tür stratejiler gıda bilimcilerin her ürün için “mutluluk noktasını” -beyninizi heyecanlandırıp daha fazlasını istemenizi sağlayan doğru tuz, şeker ve yağ kombinasyonunu-bulmalarını sağlar. Elbette sonuç gereğinden fazla yemenizdir çünkü damakta bıraktığı tatların sayısı çok fazla olan gıdalar insan beynine daha çekici gelir. Yeme davranışları ve obezitede uzmanlaşmış bir nörobilimci olan Stephan Guyenet şöyle diyor: “Kendimizi tahrik etme konusunda fazlasıyla ustalaştık.”

Modern gıda endüstrisi ve doğurduğu aşırı yeme alışkanlıkları 2. Davranış Değişikliği Yasasının örneklerinden biridir: *çekici kılın.* Bir fırsat ne kadar çekici olursa onun alışkanlık şekillendirici olması da o kadar olasıdır.

Etrafınıza bakın. Toplum, gerçekliğin atalarımızın içinde geliştiği dünyaya kıyasla, üstünde çok fazla oynanmış, daha cazip versiyonlarıyla dolu. Mağazalar giysi satmak için abartılı kalçaları ve göğüsleri olan mankenleri kullanıyor. Sosyal medya, birkaç dakika içinde, ofiste ya da evde alabileceğimizden çok daha fazla “beğeni” ve övgü getiriyor. İnternet pornosu uyarıcı sahneleri gerçek hayatta tekrarlanması imkânsız bir hızla bir araya getiriyor. Reklamlar ideal ışıklandırma, profesyonel makyaj ve Photoshop müdahalelerinin kombinasyonuyla yaratılıyor. Model bile son imgede kendine benzemiyor. Bunlar modern dünyamızın normalüstü uyarıcıları. Bizim için doğal olarak cazip olan özellikleri abartıyorlar. Sonucunda dürtülerimiz çılgına dönerek bizi aşırı alışveriş alışkanlıklarına, sosyal medya alışkanlıklarına, porno alışkanlıklarına, yeme alışkanlıklarına ve başka şeylere yönlendiriyor.

Tarih bir rehberse, geleceğin fırsatları bugünkülerden de cazip olacaktır. Eğilim, ödüllerin daha konsantre, uyarıcıların daha çekici olması yönünde. Abur

cuburlar doğal yiyeceklerden daha konsantre bir kalori biçimi. Video oyunları, kutu oyunlarından daha konsantre bir oyun biçimi. Haz yüklenmiş bu tecrübelere karşı koymak doğaya kıyasla daha güç. Atalarımızın beyinlerine sahibiz ama onların asla karşı karşıya kalmadığı baştan çıkarıcılarla uğraşıyoruz.

Bir davranışın olma ihtimalini artırmak istiyorsanız onu çekici kılmalısınız. 2. Yasa konulu tartışmamızda, hedefimiz alışkanlıklarımızı nasıl karşı konulmaz kılacağımızı öğrenmek. Her alışkanlığı normalüstü bir uyarıcıya dönüştürmek mümkün olmamakla birlikte, her alışkanlığı daha cazip kılabiliriz. Bunu yapmak için işe, şiddetli isteğin ne olduğunu ve nasıl işlediğini anlayarak başlamalıyız.

Bütün alışkanlıkların paylaştığı biyolojik bir imzayı -do-pamin hücumunu- inceleyerek başlayalım.

DOPAMİN KAYNAKLI GERİ BİLDİRİM DÖNGÜSÜ

Bilim insanları şiddetli bir isteğin oluştuğu anın izini dopamin adındaki bir nörotransmitteri ölçerek sürebiliyorlar.* Dopaminin önemi, 1954 yılında nörobilimciler James Olds ve Peter Mil-ner'ın şiddetli istek ve arzunun arkasındaki nörolojik süreçleri

Dopamin, alışkanlıklarınızı etkileyen tek kimyasal değildir. Her davranış beynin birden fazla bölgesini ve birden fazla nörokimyasalı içerir ve her kim "alışkanlıkların sadece dopaminle alakalı olduğunu" savunuyorsa, sürecin büyük bir kısmını es geçiyor demektir. Dopamin, davranışın oluşmasındaki en önemli oyunculardan sadece biridir. Ancak bu bölümde sadece dopamin devresini ele alacağım çünkü dopamin her alışkanlığın arkasında bulunan arzu, şiddetli istek ve motivasyonun biyolojik payandalarına açılan bir penceredir.

açığa çıkaran deneyleriyle görünürlük kazandı. Araştırmacılar sıçanların beyinlerine elektrotlar yerleştirerek dopamin salgısını engellediler. Şaşkınlık içinde, sıçanların bütün yaşama arzularını kaybettiklerini gözlemlediler. Yemek yemiyorlardı. Çiftleşmiyorlardı. Hiçbir şeye istek duymuyorlardı. Birkaç gün içinde susuzluktan öldüler.

Bunu takip eden çalışmalarda başka bilim insanları yine beynin dopamin salgılayan kısımlarını kısıtladılar ama bu kez dopaminsiz kalan sıçanların ağızlarına birkaç damla şeker fışkırttılar. Sıçanların minik suratları lezzetli

maddenin etkisiyle haz dolu sırıtışlarla aydınlandı. Dopamin engellenmiş olsa da şekeri eskisi kadar *seviyorlardı;* tek fark, artık onu *canlarının çekmemesiydi.* Hazzı deneyimleme becerisi sabit olmakla birlikte, dopamin yokluğunda arzu ölüyordu. Ve arzu olmayınca eylem de son buluyordu.

Başka araştırmacılar bu süreci tersine çevirip beynin ödül sistemini dopamin hücumuna uğratınca hayvanlar aşırı hızlı bir şekilde alışkanlıklar edinmeye başladı. Bir çalışmada fareler burunlarını kutuya her soktuklarında güçlü bir dopamin dozu aldı. Birkaç dakika içinde fareler o kadar şiddetli bir istek geliştirdi ki burunlarını kutuya saatte sekiz yüz kere sokmaya başladılar. (İnsanlar da çok farklı değil. Ortalama bir kollu kumar makinesi oyuncusu, çarkı saatte altı yüz kez çevirir.)

Alışkanlık, dopamin kaynaklı bir geri bildirim döngüsüdür. Yüksek ölçüde alışkanlık oluşturan her davranış -abur cubur yeme, video oyunları oynama, sosyal medyada gezinme- daha yüksek dopamin düzeyleriyle ilişkilidir. Aynı şey yemek yemek, su içmek, seks yapmak ve sosyal etkileşimde bulunmak gibi en temel alışkanlık davranışlarımız için de söylenebilir.

Bilim insanları senelerce dopaminin hazla ilgili olduğunu varsaydılar ama motivasyon, öğrenme ve hafıza, ceza ve kaçınma

ve istemli hareket gibi pek çok nörolojik süreçte de merkezî rol oynadığını artık biliyoruz.

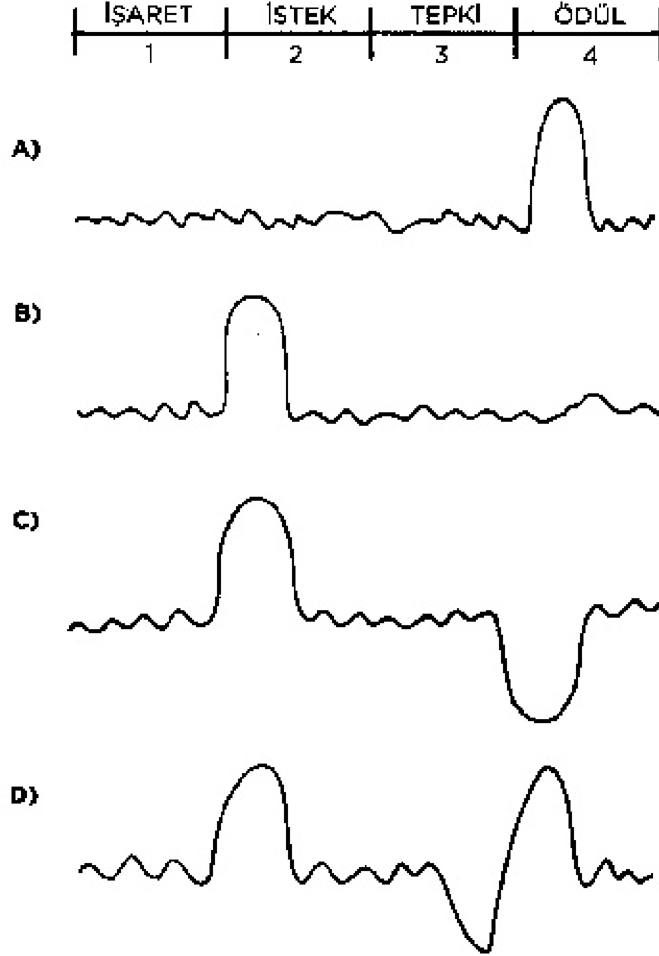
Alışkanlıklar söz konusu olduğunda akılda tutulması gereken kilit bilgi şudur: Dopamin sadece haz aldığınızda değil, haz beklentisine girdiğinizde de salgılanır. Kumar bağımlıları kazandıktan sonra değil, bahis oynamadan hemen önce dopamin hücumu yaşarlar. Kokain bağımlıları tozu aldıktan sonra değil, gördükleri zaman bir dopamin hücumu yaşarlar. Bir fırsatın ödüllendirici olacağını öngördüğünüz zaman dopamin seviyeleriniz beklenti nedeniyle hızla yükselir. Ve dopamin seviyenizle birlikte eyleme geçme motivasyonunuz da artar.

Bizi eyleme geçiren, ödülün ele geçmesi değil, yarattığı beklentidir.

îşin ilginç yanı, beyinde ödülü *aldığınız* zaman harekete geçen sistem ile ödülü *beklerken* harekete geçen sistem aynıdır. Bir tecrübenin beklentisinin, elde edilmesinden daha iyi gelmesinin nedenlerinden biri budur. Çocukken Noel sabahını düşünmek hediyeleri açmaktan daha iyi olabilir. Yetişkinlikte yaklaşan

bir tatilin hayalini kurmak, gerçekten tatilde olmaktan daha keyifli olabilir. Bilim insanları bu durumdan, “istemek” ile “hoşlanmak” arasındaki fark olarak bahsediyorlar.

DOPAMİN HÜCUMU



ŞEKİL 9: Bir alışkanlık öğrenilmeden önce (A), ödül ilk kez tecrübe edildiğinde dopamin salgılanır. Bir sonraki seferde (B) ise dopamin, eyleme geçmeden *önce,* bir işaret tanındıktan hemen sonra artar. Dopamin hücumu, işaretin fark edildiği anda, harekete geçme arzu ve isteğinin doğmasına yol açar. Bir alışkanlık bir kez öğrenildi mi, ödül tecrübe edildiğinde dopamin artmaz çünkü ödül zaten beklenmektedir. Ancak bir işaret görür ve bir ödül bekler ama onu elde etmezseniz yaşadığınız hayal kırıklığı, dopaminin düşmesine neden olur (C). Dopamin tepkisinin duyarlılığı, bir ödül biraz geç elde edildiğinde açıkça görülebilir (D), ilk olarak işaret tanımlanır ve şiddetli istek oluşurken dopamin de yükselir.

Sonra bir tepki verilir ama tepki beklendiği kadar hızlı gelmez ve dopamin düşmeye başlar. Son olarak, ödül umduğunuzdan biraz daha geç geldiğinde dopamin yeniden hızla yükselir. Bu, beynin, “Gördün mü? Haklı olduğumu biliyordum. Bir dahaki sefere bu eylemi tekrarlamayı unutma!” deme şeklidir.

Beynin ödülleri *istemeye* tahsis edilmiş sinir devrelerinin sayısı, o ödüllerden *hoşlanmaya* tahsis edilenlerden daha fazladır. Beyindeki isteme merkezleri büyüktür: beyin sapı, beynin ödüllendirme merkezi, ön tavan bölgesi, dorsal striatum, amigdala ve prefrontal korteksin kısımları. Mukayese edildiğinde, beynin hoşlanma merkezleri çok daha küçüktür. Sıklıkla “etkin haz noktaları” olarak adlandırılırlar ve beynin etrafına minik adalar gibi serpiştirilmişlerdir. Örneğin araştırmacılar isteme sırasında beynin ödüllendirme merkezinin yüzde 100’ünün eyleme geçtiğini saptadılar. Oysa hoşlanma sırasında yapının sadece yüzde 10u eyleme geçmekteydi.

Beynin şiddetli istek ve arzudan sorumlu bölgelere bu kadar kıymetli alanlar tahsis etmesi bize bu süreçlerin oynadığı hayati rol hakkında daha fazla kanıt sunmaktadır. Arzu, davranışı gü-dümleyen motordur. Her eylem öncesinde gelen beklenti yüzünden gerçekleştirilir. Tepkiye yol açan, şiddetli istektir.

Bu içgörüler 2. Davranış Değişikliği Yasasının önemini ortaya koyuyor. Alışkanlıklarımızı cazip kılmalıyız çünkü bizi ilk başta eyleme geçmeye motive eden şey, ödüllendirici bir tecrübenin yarattığı beklentidir. Cazip unsurları bir araya toplama olarak bilinen strateji burada devreye giriyor.

CAZİP UNSURLARI BİR ARAYA TOPLAMA YÖNTEMİNİ ALIŞKANLIKLARINIZI DAHA ÇEKİCİ KILMAK AMACIYLA NASIL KULLANABİLİRSİNİZ

İrlanda, Dublin’de elektrik mühendisliği öğrencisi olan Ronan Byrne, Netflix izlemekten keyif alıyor ama daha fazla egzersiz yapması gerektiğini biliyordu. Mühendislik becerilerinden faydalanarak kondisyon bisikletini dizüstü bilgisayarı ve televizyonuna bağladı. Sonra Netflix’in *sadece* belli bir hızda pedal çevirmesi

halinde çalışmasına izin veren bir bilgisayar programı yazdı. Çok uzun süre hız keserse, izlediği program o yeniden pedal çevirmeye başlayana kadar duracaktı. Bir hayranının deyişiyle Byrne, “Netflix âlemi yaparak obeziteyi ortadan kaldırıyordu.”

Ayrıca cazip unsurları bir araya toplama yöntemini egzersiz alışkanlığını daha cazip kılmak için de kullanıyordu. Cazip unsurları bir araya toplama yöntemi, gerçekleştirmek istediğiniz bir eylem ile yapmanız gereken bir eylemi birleştirmekle mümkün olur. Byrne kendi örneğinde Netflix izlemeyi (yapmak istediği şey) kondisyon bisikletine binmekle (yapması gereken şey) birleştirdi.

Şirketler bu konuda ustadırlar. Örneğin daha çok ABC olarak bilinen American Broadcasting Company 2014-2015 sezonunda perşembe akşamlarının yayın akışını duyururken büyük ölçekte bir cazip unsurları bir araya toplama yöntemi örneği sergiledi.

Şirket her perşembe senarist Shonda Rhimes'ın üç dizisini yayımlayacaktı: *Greys Anatomy*, *Scandal* ve *How to Get Away with Murder.* Bu akışı, "TGIT on ABC" (ABC'de Çok Şükür Bugün Perşembe) olarak adlandırdılar. ABC dizileri tanıtmanın yanı sıra izleyicileri mısır patlatmaya, kırmızı şarap içmeye ve akşamın tadını çıkarmaya teşvik etti.

ABC nin program akışının sorumlusu Andrew Kubitz, kampanyanın arkasındaki fikri şu sözlerle tarif ediyor: "Perşembe akşamlarını oturup her şeyden uzaklaşmak, eğlenmek, kırmızı şarap içerken patlamış mısır yemek isteyen çiftler ve yalnız kadınlarla, bir izleyici fırsatı olarak görüyoruz." Bu stratejinin akılcı yanı, ABC'nin izleyicilerin yapmasına *ihtiyaç duyduğu* şeyi (dizilerini izlemek), izleyicilerin zaten yapmak *istedikleri* şeyle (gevşemek, şarap içmek ve patlamış mısır yemek) ilişkilendirmesiydi.

Zaman içinde insanlar ABC izlemeyi gevşemek ve eğlenmekle ilişkilendirmeye başladılar. Her perşembe akşamı saat 20.00'de kırmızı şarap içip patlamış mısır yerseniz zamanla "perşembe

günü saat 20.00" gevşeme ve eğlence *anlamına gelir.* Ödül, işaretle ilişkilendirilir ve televizyonu açma alışkanlığı daha cazip gelir.

En sevdiğiniz aktivitelerden birini de o anda yapma şansını bulursanız bir davranışı cazip bulma olasılığınız artar. Belki de ünlülere dair en son dedikoduları duymak istiyorsunuz ama aynı zamanda forma girmeye de ihtiyacınız var. Cazip unsurları bir araya toplama yöntemini kullanarak spor salonunda magazin gazetelerini okuyabilir ve reality şovları izleyebilirsiniz. Belki pedikür yaptırmak istiyorsunuz ama aynı zamanda gelen kutunuzu da temizlemeniz gerekiyor. Çözüm: Pedikürünüzü sadece zamanı geçmiş iş e-

postalarınızı elden geçirirken yaptırın.

Cazip unsurları bir araya toplama yöntemi, Premack İlkesi olarak bilinen bir psikoloji kuramını uygulamanın yollarından biridir. Adını Profesör David Premack'ten alan bu ilke, "daha olası davranışların daha düşük olasılıktaki davranışları pekiştireceğini" savunur. Başka bir deyişle, iş e-postalarınızı elden geçirmeyi gerçekten istemesiniz bile, gerçekten yapmak istediğiniz bir şeyi yapabilmeniz anlamına geldiğinde yapmaya şartlanırsınız.

Hatta davranışınızı yönlendirecek bir kurallar takımı yaratmak için, cazip unsurları bir araya toplama yöntemini 5. Bölüm'de ele aldığımız alışkanlık istifleme stratejisiyle de birleştirebilirsiniz.

Alışkanlık istifleme + cazip unsurları bir araya toplama yöntemi formülü şudur:

1. [MEVCUT ALIŞKANLIKTAN] sonra [İHTİYAÇ DUYDUĞUM ALIŞKANLIĞI] yapacağım.

2. [İHTİYAÇ DUYDUĞUM ALIŞKANLIKTAN] sonra [İSTEDİĞİM ALIŞKANLIĞI] yapacağım.

Haberleri okumak istiyorsanız ama daha fazla şükretme gereği duyuyorsanız:

1. Sabah kahvemi içtikten sonra dün olan ve olduğu için şükrettiğim bir şeyi dile getireceğim (gereklilik).

2. Şükrettiğim bir şeyi dile getirdikten sonra haberleri okuyacağım (istek).

Spor müsabakaları seyretmek istiyorsanız ama telefonda birkaç satış görüşmesi yapmanız gerekiyorsa:

1. Öğle tatilinden dönünce üç potansiyel müşterimi arayacağım (gereklilik).

2. Üç potansiyel müşteriyi aradıktan sonra ESPN'e bakacağım (istek).

Facebook'a bakmak istiyorsanız ama daha fazla egzersiz yapmanız gerekiyorsa:

1. Telefonumu çıkardıktan sonra on *burpee* hareketi yapacağım (gereklilik).

2. On *burpee* hareketi yaptıktan sonra Facebook'a bakacağım (istek).

Burada umut edilen, zaman içinde, son spor haberlerini okumanız ya da Facebook'a bakmanız anlamına geleceğinden, üç müşteriyi aramak ya da on *burpee* hareketi yapmak için can atar hale gelmeniz. Gerekli olan şeyi yapmak, istediğiniz şeyi yapma imkânı bulmanız anlamına geliyor.

Bu bölüme, gerçekliğin abartılmış versiyonları olan ve eyleme geçme arzumuzu artıran normalüstü uyarıcıları tartışarak

başladık. Cazip unsurları bir araya toplama yöntemi herhangi bir alışkanlığın abartılmış bir versiyonunu zaten istediğiniz bir şeyle arasında bağ kurarak yaratmanın yollarından biridir. Gerçek anlamda karşı konulmaz bir alışkanlık yaratmak zor iştir ama bu basit strateji, her türlü alışkanlığı aksi takdirde olacağından daha cazip kılmak için kullanılabilir.

-Bölüm Özeti-

m 2. Davranış Değişikliği Yasası, *cazip kılmaktır, m* Bir fırsat ne kadar cazipse alışkanlık oluşturucu bir hal alması o kadar yüksek ihtimaldir.

^ Alışkanlıklar dopamin kaynaklı bir geri bildirim döngüsüdür. Dopamin yükselince eyleme geçme motivasyonumuz da artar.

■ Bizi eyleme geçiren, ödülün ele geçmesi değil, yarattığı beklentidir. Beklenti ne kadar büyükse dopamin hücumu da o kadar büyük olur, a Cazip unsurları bir araya toplama yöntemi, alışkanlıklarınızı daha cazip kılmanın yollarından biridir. Strateji, yapmak *istediğiniz* bir eylemi yapmanız *gereken* bir eylemle eşleştirmektir.

Alışkanlıkları Biçimlendirmede Aile ve Arkadaşların Rolü

1 965'te Laszlo Polgar adında Macar bir adam, Klara adında bir kadına bir dizi tuhaf mektup yazdı.

Laszlo çok çalışmaya derinden inanan bir adamdı. Hatta inandığı tek şey buydu; doğuştan gelen yetenek fikrini tamamen reddediyordu. Kasıtlı pratik ve iyi alışkanlıkların geliştirilmesiyle bir çocuğun istediği alanda dâhi olabileceğini iddia ediyordu. Düsturu şuydu: "İnsanlar dâhi doğmaz, eğitim ve çalışmayla dâhi olurlar."

Laszlo bu fikre o kadar gönülden inanıyordu ki onu kendi çocukları üstünde denemek istedi. Klara ya yazma nedeni de "bu yolculukta ona eşlik etmeye istekli bir eşe ihtiyaç duymasıydı." Klara öğretmendi ve Laszlo kadar katı olmasa da iyi bir eğitimle herkesin becerilerini ilerletebileceğine inanıyordu.

Laszlo satrancın bu deney için uygun bir alan olacağına karar verdi ve çocuklarını satranç dehaları olarak yetiştirmek için bir plan hazırladı. Çocuklar o zamanlar Macaristan'da nadir görülen bir uygulamayla evde eğitileceklerdi. Ev satranç kitaplarıyla ve ünlü satranç oyuncularının resimleriyle dolu olacaktı.

Çocuklar sürekli birbirleriyle oynayacaklar ve bulabildikleri en iyi turnuvalarda yarışacaklardı. Aile çocukların karşı karşıya geldiği her rakibin turnuva geçmişini içeren titiz bir dosyalama sistemi kuracaktı. Hayatlarını satranca adayacaklardı.

Laszlo, Klara'yla başarılı bir şekilde flört etti ve birkaç yıl içinde Polgar ailesinin üç kızı oldu: Susan, Sofia ve Judit.

En büyükleri Susan, satranç oynamaya dört yaşında başladı. Altı ay içinde yetişkinleri yener olmuştu.

Ortanca çocuk Sofia ondan da iyiydi. On dört yaşında dünya şampiyonu ve birkaç sene sonra da büyük satranç ustası oldu.

En küçükleri Judit ise en iyileriydi. Beş yaşında babasını yenebiliyordu. On iki yaşında dünyanın en iyi yüz satranç oyuncusu arasına giren en genç oyuncu oldu. On beş yaşını doldurduktan dört ay sonra tüm zamanların en genç büyük satranç ustası oldu. Rekorun bir önceki sahibi olan Bobby Fischer'dan da gençti. Dünyanın bir numaralı kadın satranç oyuncusu unvanını yirmi yedi sene elinde tuttu.

Polgar kardeşlerin çocukluğu en hafif ifadeyle alışılmışın dışındaydı. Yine de onlara sorarsanız hayat tarzlarının cazip, hatta eğlenceli olduğunu iddia ederlerdi. Kız kardeşler röportajlarında çocukluklarından meşakkatliden çok, eğlenceli olarak bahsediyorlardı. Satranç oynamayı seviyorlardı. Bir türlü duramıyorlardı. Bir keresinde, Laszlonun Sofia'yı gece yarısı banyoda satranç oynarken bulduğu anlatılırdı. Babası onu yatağına dönmeye ikna etmek için, "Sofia, piyonları rahat bırak!" demişti. Sofia da şu cevabı vermişti: "Baba, *onlar beni* rahat bırakmıyor!"

Polgar kardeşler satrancı her şeyin üstünde tutan, onları bu sebeple öven, ödüllendiren bir kültürün içinde büyüdüler. Onların dünyasında satranç saplantısı normaldi. Ve birazdan göreceğimiz gibi, kültürünüzde normal olan alışkanlıklar, bulacağınız en cazip davranışlar arasında yer alırlar.

SOSYAL NORMLARIN BAŞTAN ÇIKARICI ÇEKİMİ

însan bir sürü hayvanıdır. Uyum sağlamak, başkalarıyla bağ kurmak ve yaşıtlarımızın saygı ve onayını kazanmak isteriz. Bu tür meyiller hayatta kalmamız için gereklidir. Evrimsel tarihimizin büyük bir kısmında atalarımız kabileler halinde yaşadı. Kabileden ayrılmak -ya da daha kötüsü, dışlanmak- bir ölüm fermanıydı. "Yalnız kurt ölür ama sürü hayatta kalır."*

Bu arada başkalarıyla iş birliği ve bağ kuranlar daha güvende olmanın, çiftleşme fırsatlarının ve kaynaklara daha fazla erişimin keyfini sürdüler. Charles Darwin m belirttiği gibi, "İnsanlık tarihi boyunca iş birliği ve doğaçlama yapmayı en etkin şekilde öğrenenler baskın gelmişlerdir." Sonuç olarak en derin insan arzularından biri, ait olmaktır. Ve bu kadim tercihin modern davranışımız üstünde güçlü bir etkisi vardır.

İlk alışkanlıklarımızı seçmez, taklit ederiz. Arkadaşlarımız ve ailemiz, kilisemiz ya da okulumuz, cemaatimiz ya da genel olarak toplum tarafından dağıtılan senaryoya uyarız. Bu kültürlerin ve grupların her birinin kendine ait bir beklenti ve standart kalıpları vardır. Ne zaman evleneceğimize, evlenip evlenmeyeceğimize, kaç çocuk sahibi olacağımıza, hangi tatilleri kutlayacağımıza, çocuğumuzun doğum günü partisine ne kadar para harcayacağımıza varana dek. Pek çok açıdan bu sosyal normlar her gün davranışlarınızı yönlendiren görünmez kurallardır. Zihninizin en tepesinde olmasalar da her zaman aklınızın bir köşesinde yer alırlar. Kültürünüzün alışkanlıklarına düşünmeden, onları sorgulamadan ve bazen hatırlamadan uyarsınız. Fransız filozof Michel de Montaigne'in yazdığı gibi, "Toplumun hayata dair âdet ve pratikleri bizi de yanında sürükler."

Bu kitaba bir ***Taht Oyunları*** göndermesi sıkıştırabildiğim için çok mutluyum.

Çoğu zaman gruba ayak uydurmak yük gibi gelmez. Herkes ait olmak ister. Sizi satranç becerileriniz için ödüllendiren bir ailede büyürseniz satranç oynamak size çok cazip gelir. Herkesin pahalı takım elbiseler giydiği bir işte çalışıyorsanız siz de takım elbisenize çok para yatırmaya meyilli olursunuz. Bütün

arkadaşlarınızın başka kimsenin anlamadığı ortak bir esprisi varsa ya da yeni bir ifade kullanıyorlarsa, "anladığınızı" bilsinler diye siz de aynısını yapmak istersiniz. Davranışlar, uyum sağlamamıza yardım ettikleri zaman çekici gelir.

Özellikle üç grubun alışkanlıklarını taklit ederiz.

1. Yakın olan.

2. Çok olan.

3. Güçlü olan.

Her grup 2. Davranış Değişikliği Yasasından faydalanmamız ve alışkanlıklarımızı daha cazip kılmamız için fırsat sunar.

1. Yakın Olanı Taklit Etmek

Yakınlığın davranışımız üstünde çok güçlü bir etkisi var. Bu, 6. Bölüm'de ele aldığımız gibi, fiziksel ortam için geçerli olduğu kadar sosyal ortam için de geçerli.

Alışkanlıkları etrafımızdaki insanlardan kaparız. Ebeveynlerimizin tartışmaları ele alma şeklini, yaşıtlarımızın birbirleriyle flört etme şeklini, çalışma arkadaşlarımızın sonuca ulaşma şeklini kopyalarız. Arkadaşlarınız ot içtiği zaman onu siz de denersiniz. Eşiniz yatmadan önce kapının kilitli olduğunu iki kez kontrol ettiğinde siz de aynı alışkanlığı alırsınız.

Etrafımdakilerin alışkanlıklarını farkına varmadan tekrar ettiğimi sıklıkla görüyorum. Sohbet sırasında otomatik olarak karşımdakinin duruşunu takınıyorum. Üniversitedeyken oda

arkadaşlarım gibi konuşmaya başlamıştım. Başka ülkelere seyahat ederken kendime buna bir son vermeyi hatırlatmama rağmen bilinçsiz bir şekilde yerel aksam taklit ediyorum.

Genel kural olarak, Birine ne kadar yakınsak davranışlarından bazılarını tekrarlama olasılığımız da o kadar artıyor. Çığır açan bir çalışmada on iki bin kişi otuz iki yıl boyunca takip edildi ve "insanın obez olma ihtimalinin, obez bir arkadaşı olması halinde yüzde 57 arttığı" saptandı. Bunun tam tersi de geçerli. Bir diğer çalışma, ilişkisi olan biri kilo verdiğinde, her üç vakadan birinde

partnerin de zayıfladığını ortaya koydu. Arkadaşlarımız ve ailemiz bize, bizi kendi yönlerine çeken bir tür görünmez çevre baskısı uygularlar.

Elbette çevre baskısı sadece kötü etkilerle çevrili olduğunuzda kötüdür. Astronot Mike Massimino, MIT'de lisans öğrencisiyken küçük robotik dersi almıştı. Sınıftaki on kişiden *dördü* astronot oldu. Hedefi uzaya gitmek olan insanlar için o sınıftan daha iyi bir kültür düşünülemezdi. Benzer şekilde başka bir çalışma, on bir ya da on iki yaşındayken en yakın arkadaşınızın IQ'su ne kadar yüksekse on beş yaşında, doğal zekâ seviyelerinin kontrol edildiği deneylerden sonra bile, IQ'nuzun o kadar yüksek olacağını gösterdi. Etrafımızdakilerin özellik ve pratiklerini kaparız.

Daha iyi alışkanlıklar inşa etmek için yapabileceğiniz en etkili şeylerden biri, arzulanan davranışın normal davranış olduğu bir kültüre katılmaktır. Yeni alışkanlıklar başkalarını onları her gün yaparken gördüğünüzde size de erişilebilir görünür. Caz severlerle çevriliyseniz her gün caz dinlemenin makul olduğuna inanmanız daha olasıdır. Kültürünüz neyin "normal" olduğu konusunda beklentinizi belirler. Etrafınızı sizde olmasını istediğiniz alışkanlıklara sahip olan insanlarla çevreleyin. Birlikte yükselirsiniz.

Hedeflerinizi daha da cazip kılmak için bu stratejiyi bir seviye daha yukarıya taşıyabilirsiniz.

(1) Arzulanan davranışınızın normal davranış olduğu ve (2) grupla zaten ortak bir noktanızın olduğu bir kültüre katılın. New York'lu bir girişimci olan Steve Kamb'in "ineklerin, uyumsuzların ve mutantların kilo vermesine, güçlenmesine ve daha sağlıklı olmasına" yardımcı olan Nerd (İnek) Fitness adında bir şirketi var. Müşterileri video oyunlarını sevenlerden, film fanatiklerinden ve forma girmek isteyen sıradan insanlardan oluşuyor. Pek çok insan spor salonuna ilk kez gittiklerinde ya da diyetlerini değiştirmek istediklerinde kendilerini ortama aykırı hisseder ama grubun diğer üyeleriyle bir şekilde benzerlikleriniz varsa - ortak *Yıldız Savaşları* sevginiz gibi mesela- değişim daha cazip görünür çünkü bu sizin gibi insanların zaten yaptığı bir şey gibi gelir.

Hiçbir şey motivasyonu kabileye ait olmaktan daha fazla sürdüremez. Kabileye ait olmak kişisel bir arayışı ortak bir arayışa çevirir. Daha önce yalnızdınız. Kimliğiniz tekildi. *Bir okuyucusunuz. Bir müzisyensiniz. Bir sporcusunuz.* Bir kitap kulübüne ya da müzik grubuna veya bisiklet grubuna katıldığınız zaman kimliğiniz etrafınızdakilere bağlanır. Büyüme ve değişim artık bireysel

bir arayış olmaktan çıkar. *Biz okuyucuyuz. Biz müzisyeniz. Biz bisikletçiyiz.* Paylaşılan kimlik kişisel kimliğinizi pekiştirmeye başlar. Hedefe ulaştıktan sonra da grubun bir parçası olarak kalmanın alışkanlıklarınızı sürdürmek açısından hayati önem taşımasının nedeni budur. Yeni bir kimliği iyice oturtan ve davranışların uzun vadede sürmesini sağlayan, dostluk ve toplumdur.

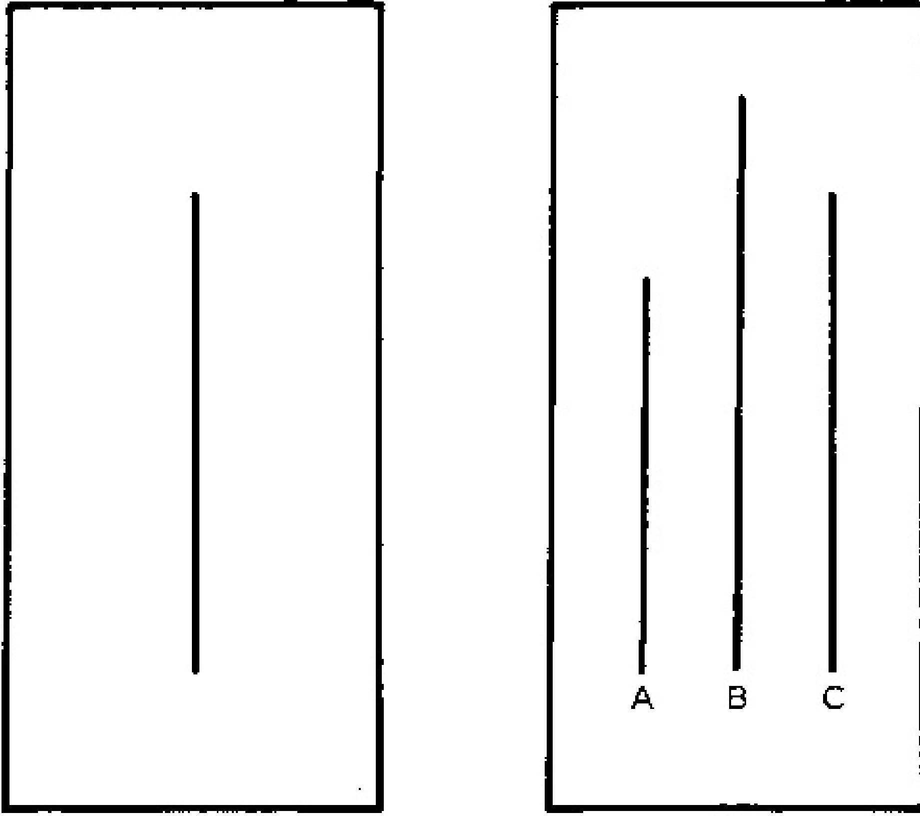
2. Çok Olanı Taklit Etmek

1950'lerde psikolog Solomon Asch bugün her yıl sayısız lisans öğrencisine öğretilen bir dizi deney gerçekleştirdi. Her deneyin

başlangıcında denek, bir grup yabancıyla birlikte bir odaya alındı. Denek diğer katılımcıların araştırmacı tarafından yerleştirilmiş ve belli sorulara önceden belirlenmiş cevaplar vermeleri tembihlenmiş aktörler olduğundan habersizdi.

Gruba önce üstünde tek bir çizgi olan bir kart, daha sonra da üstünde bir dizi çizgi olan ikinci bir kart gösterildi. Her katılımcıdan ikinci kartta uzunluğu birinci karttaki çizgiye benzeyen çizgiyi seçmeleri istendi. Çok basit bir görevdi bu. Deneyde kullanılan iki kartın bir örneğini aşağıda görebilirsiniz:

SOSYAL NORMLARA UYMAK



Şekil 10: Bu görsel, Solomon Asch'in sosyal uyum deneylerinde kullanılan iki kartın bir temsilidir. Birinci karttaki (soldaki) çizginin uzunluğu bariz bir şekilde C çizgisiyle aynıdır ama bir grup aktör farklı bir uzunluk olduğunu iddia edince araştırma denekleri genellikle kendi gözlerine inanmak yerine fikir değiştirip kalabalığa uyarlar.

Deney her zaman aynı şekilde başlıyordu. Önce herkesin doğru çizgi üstünde hemfikir olduğu birkaç kolay deneme yapılıyordu. Birkaç turun sonunda katılımcılara cevabın en az öncekiler kadar bariz olduğu bir test yapılıyordu ve bu kez farklı olarak, odadaki aktörler kasten yanlış bir cevap veriyordu. Örneğin Şekil 10'daki karşılaştırmaya "A" cevabını veriyorlardı. Açıkça farklı olmalarına rağmen herkes çizgilerin aynı olduğunda hemfikir oluyordu.

Hilenin farkında olmayan denek hemen şaşkınlığa kapılıyordu. Gözleri kocaman açılıyordu. Gergin bir şekilde gülüyordu. Diğer katılımcıların tepkilerini tekrar kontrol ediyordu. Gerginliği katılımcılar peş peşe aynı yanlış cevabı verdikçe artıyordu. Çok geçmeden denek kendi gözlerinden şüphe etmeye başlıyordu. En sonunda da içten içe yanlış olduğunu bildiği cevabı veriyordu.

Asch bu deneyi defalarca ve çok farklı şekillerde yaptı. Aktör sayısı arttıkça deneklerin uyumunun da arttığını tespit etti. Sadece denek ve bir aktör daha olduğunda kişinin tercihi etkilenmiyordu. Budalanın tekiyle aynı odada olduğunu varsayıyordu. Odada iki aktör olduğu zaman etki yine az oluyordu. Ancak sayı üç, dört ya da sekiz aktöre çıktığı zaman deneğin şüpheye düşme ihtimali artıyordu. Deneyin sonunda cevap bariz bir şekilde yanlış olmasına rağmen deneklerin neredeyse yüzde 75'i grubun cevabına katılıyordu.

Nasıl davranacağımızı bilemediğimiz zamanlarda davranışımıza rehberlik etmesi için gruba bakarız. Sürekli etrafımızı tarar ve "Diğer herkes ne yapıyor?" diye merak ederiz. Amazon, Yelp ya da TripAdvisor'da yorumları kontrol ederiz çünkü "en iyi" satın alma, yeme ve seyahat alışkanlıklarını taklit etmek isteriz. Bu genelde akıllıca bir stratejidir. Sayısal kanıtları vardır.

Ancak bir dezavantajı da olabilir.

Kabilenin normal davranışı genellikle bireyin arzulanan davranışına hâkim gelir. Örneğin bir çalışma, bir şempanze-

nin bir grubun parçası olarak kabuklu yemiş kırmayı etkin bir şekilde öğrendiğini, ancak daha sonra daha az etkili bir strateji kullanan yeni bir gruba aktarıldığında, diğer şempanzelere uyum sağlamak için daha üstün kırma yöntemini kullanmaktan kaçındığını ortaya koydu.

İnsanlar da böyledir. Grubun normlarına uymak için muazzam bir iç baskı vardır. Kabul edilmenin ödülü genellikle bir tartışmada haklı çıkmanın, akıllı görünmenin ya da gerçeği bulmanın ödülünden daha büyüktür. Çoğu zaman tek başımıza haklı olmaktansa grupla birlikte yanılmayı yeğleriz.

İnsan zihni diğerleriyle nasıl anlaşacağını bilir. Diğerleriyle anlaşmak *ister.* Bu bizim doğal durumumuzdur. Bunu aşabilirsiniz -grubu yok saymayı ya da başka insanların düşündüklerine aldırmaya son vermeyi seçebilirsiniz- ama kolay değildir. Kültürünüzün özüne karşı durmak ekstra çabalamayı gerektirir.

Alışkanlıklarınızı değiştirmek kabileye kafa tutmak anlamına geldiğinde değişim cazip olmaktan çıkar. Alışkanlıklarınızı değiştirmek kabileye uyum sağlamak anlamına geldiğinde ise değişim çok caziptir.

3. Güçlü Olanı Taklit Etmek

Dünyanın her yerinde insanlar gücün, prestijin ve statünün peşine düşer. Ceketlerimizde rozetler ve madalyalar isteriz. Unvanla-

r

rımızın arasında “Başkan” ya “Ortak” yer alsın isteriz. Kabul edilmek, tanınmak, övülmek isteriz. Bu eğilim gözümüze boş görünebilir ama toplamda akıllıca bir hamledir. Tarih boyunca daha fazla güce ve statüye sahip insanlar daha fazla kaynağa da sahip olmuşlar, hayatta kalma konusunda daha az endişe duymuşlar ve daha cazip eşler olmuşlardır.

Bize saygı, onay, hayranlık ve statü kazandıran davranışlara çekiliriz. Spor salonunda kas geliştirebilen kişi, en zor akorları çalabilen müzisyen ya da en başarılı çocuklara sahip ebeveyn olmak isteriz çünkü bu tür şeyler bizi kalabalıktan ayırır. Çev-remizdekilere uyum sağladıktan sonra öne çıkmanın yollarını aramaya başlarız.

Çok etkili insanların alışkanlıklarını bu kadar önemsememizin nedeni budur. Başarılı insanların davranışlarını kopyalamak isteriz çünkü kendimiz de başarıyı arzularız. Günlük alışkanlıklarımızın çoğu hayranlık duyduğumuz insanlarınkile-rin taklididir. Sektörünüzdeki en başarılı şirketlerin pazarlama stratejilerini kopyalarsınız. Favori fırınınızın tariflerini uygularsınız. En sevdiğiniz yazarın hikâye anlatma stratejilerini ödünç alırsınız. Patronunuzun iletişim tarzını taklit edersiniz. Gıpta ettiğimiz insanları taklit ederiz.

Yüksek statü sahibi insanlar başkalarının onayının, saygısının ve övgüsünün keyfini sürer. Bu, bir davranış bize onay, saygı ve övgü kazandırıyorsa onu cazip bulacağımız anlamına gelir.

Ayrıca statümüzü düşürecek davranışlardan kaçınma konusunda da motiveyizdir. Çalı çitlerimizi budar ve çimlerimizi biçeriz çünkü mahallenin pasaklısı olmak istemeyiz. Annemiz ziyarete gelince evi temizleriz çünkü yargılanmak istemeyiz. Sürekli olarak, “Başkaları benim hakkımda ne düşünecek?” diye merak eder ve davranışımızı cevaba göre değiştiririz.

Bu bölümün başında bahsi geçen satranç dehaları Polgar kardeşler, sosyal etkilerin davranışlarımız üstünde bırakabileceği güçlü ve kalıcı etkinin bir kanıtı. Kardeşler her gün saatlerce satranç pratiği yaptılar ve bu hatırı sayılır çabayı onlarca yıl sürdürdüler. Ancak bu alışkanlıklar ve davranışlar cazibelerini kısmen, kültürleri tarafından değer gördükleri için korudu.

Kız kardeşlerin çabalarını sürdürmek için ebeveynlerinin övgüsünden,

büyük usta olmak gibi farklı statü işaretlerine erişmeye kadar pek çok nedenleri vardı.

- Bölüm Özeti-

■ Bize hangi davranışların cazip geleceğini, içinde yaşadığımız kültür belirler.

■ Kültürümüz tarafından övülen ve onaylanan alışkanlıkları benimsemeye meyilliyizdir çünkü uyum sağlamak ve kabileye ait olmak için çok güçlü bir arzu duyarız.

■ Üç sosyal grubun alışkanlıklarını taklit etmeye meyilliyizdir: yakın olan (aile ve arkadaşlar), çok olan (kabile) ve güçlü olan (statü ve prestij sahipleri).

■ Daha iyi alışkanlıklar inşa etmek için yapabileceğiniz en etkili şeylerden biri (1) arzulanan davranışın normal bir davranış olduğu ve (2) grupla ortak bir noktanızın olduğu bir kültüre katılmaktır.

* Kabilenin normal davranışı genellikle bireyin arzulanan davranışına baskın çıkar. Çoğu zaman tek başımıza haklı olmaktansa grupla birlikte yanılmayı yeğleriz.

■ Bir davranış bize onay, saygı ve övgü kazandırabiliyorsa onu cazip buluruz.

Kötü Alışkanlıklarınızın Nedenlerini Nasıl Bulup Ortadan Kaldırırsınız

2012 sonunda, İstanbul'un en ünlü caddesi İstiklal Caddesine birkaç blok ötedeki eski bir dairede oturuyordum. Türkiye'ye dört günlük bir seyahatin ortasındaydım ve rehberim Mike birkaç metre ötede, eski bir koltukta dinleniyordu.

Mike aslında rehber değildi. Beş yıldır Türkiye'de yaşayan Maine'li bir adamdı ama bana ülkeyi ziyaretim sırasında etrafı gezdirmeyi teklif etmişti ve ben de kabul etmiştim. O gece Mike ve birkaç Türk dostuyla akşam yemeğine davet edilmiştim.

Yedi kişiydik ve aralarında hayatının bir noktasında günde bir paket sigara içmemiş tek kişi bendim. Türklerden birine sigaraya nasıl başladığını sordum. "Arkadaşlar," dedi. "Her zaman arkadaşlarla başlar. Bir arkadaşın içince sen de denersin." Asıl büyüleyici olan, odadaki insanların yarısının sigarayı bırakmayı başarmış olmasıydı. Mike o noktada birkaç senedir sigara içmiyordu ve alışkanlığından *Ailen Carrs Easy W ay to*

Stop Smoking (Ailen Carr'ın Sigarayı Bıraktıran Kolay Yöntemi) adlı bir kitap sayesinde kurtulduğuna yemin etti.

"İnsanı sigara içmenin zihinsel yükünden kurtarıyor," dedi. Size, '"Kendine yalan söylemeyi bırak. Aslında sigara içmek istemediğini biliyorsun. Bundan gerçekten keyif almadığını biliyorsun,' diyor. Kurban gibi hissetmekten kurtulmanıza yardım ediyor. Sigara içmeye *ihtiyacınızın* olmadığını anlamaya başlıyorsunuz." Sigarayı hiç denememiştim ama sonrasında sırf meraktan kitaba bir göz attım. Yazar, sigara tiryakilerinin şiddetli isteklerini bertaraf etmelerine yardımcı olurken ilginç bir stratejiden faydalanıyor. Sigara içmekle ilişkilendirilen bütün işaretleri sistemli bir şekilde ele alıp onlara yeni birer anlam veriyor.

Şöyle şeyler söylüyor:

m Bir şeyden vazgeçtiğinizi sanıyorsunuz ama aslında hiçbir şeyden vazgeçtiğiniz yok çünkü sigara zaten sizin için hiçbir şey yapmıyor.

■ Sigara içmenin sosyal olmak için yapmanız gereken bir şey olduğunu düşünüyorsunuz ama öyle değil. Sigara içmeden de sosyal olabilirsiniz. ü Sigaranın stresi giderdiğini sanıyorsunuz ama gidermiyor. Sigara içmek sinirlerinizi gevşetmez, mahveder.

Bu ve buna benzer ifadeleri defalarca tekrarlıyor. “Şunu kafanıza sokun,” diyor. “Hiçbir şey kaybetmiyorsunuz ve sadece sağlık, enerji ve para açısından değil; özgüven, özsaygı, özgürlük ve en önemlisi ömrünüzün uzunluğu ve kalitesi açısından çok şey kazanıyorsunuz.”

Kitabın sonuna ulaştığınızda sigara içmek size dünyanın en saçma işi gibi gelmeye başlıyor. Ve sigaranın size bir getirisi olmasını beklemez hale gelince sigara içmek için bir nedeniniz de

kalmıyor. Bu, 2. Davranış Değişikliği Yasasının tersine çevrilmiş halidir: *İtici ktlın.* Bu fikrin gözünüze aşırı basite indirgenmiş gibi görünebileceğini biliyorum. Sadece fikrinizi değiştirerek sigarayı bırakabilirsiniz. Ama bir dakikalığına benimle kalın.

ŞİDDETLİ İSTEKLER NEREDEN GELİR

Her davranışın bir yüzey seviyesinde isteği, bir de altta yatan, daha derin bir güdüsü vardır. Genelde şu şekilde şiddetli istekler duyarım: “*Taco* yemek istiyorum.” Bana neden *taco* yemek istediğimi soracak olursanız size, “Hayatta kalmak için yiyeceğe ihtiyacım var,” demem. Ama aslında derinlerde bir yerde *taco* yemeye motive olmamın nedeni hayatta kalmak için yemek yemek zorunda olmamdır. Canım özellikle *taco* çekse bile altta yatan güdü, yiyecek ve su elde etmektir.

Altta yatan güdülerimizden bazıları şunlardır:[1]

* Enerjiyi muhafaza etmek, a Yiyeceğe ve suya erişmek, a Aşkı bulmak ve üremek, a Başkalarıyla bağ kurmak.

® Sosyal açıdan kabul görmek ve onay kazanmak, s Belirsizliği azaltmak, a Statü ve prestij elde etmek.

Şiddetli bir arzu, daha derinde yatan bir güdünün belli bir dışa vurumudur. Beyniniz sigara içme, Instagram a bakma ya

da video oyunları oynama arzusuyla gelişmedi. Daha derin bir seviyede, basitçe belirsizliği azaltmak, kaygıyı gidermek, sosyal açıdan kabul ya da onay görmek veya statü sahibi olmak isti-yorsunuzdur.

Alışkanlık oluşturan hemen her ürüne baktığınızda onun yeni bir motivasyon yaratmadığını, daha ziyade insan doğasının altta yatan güdülerine tutunduğunu görürsünüz.

■ Aşkı bulmak ve üremek = Tinder kullanmak

■ Başkalarıyla bağ kurmak = Facebook'ta dolaşmak

» Sosyal açıdan kabul ve onay görmek = Instagram'da paylaşım yapmak

* Belirsizliği azaltmak = Google'da arama yapmak

■ Statü ve prestij elde etmek = video oyunları oynamak

Alışkanlıklarınız kadim arzulara modern zaman çözümleridir. Eski günahların yeni versiyonlarıdır. İnsan davranışının arkasındaki güdüler aynı kalır. Alışkanlıklarımız tarihin içinde olduğumuz dönemine göre farklılık gösterir.

Önemli kısım şu: Aynı altta yatan güdüyü ele almanın pek çok farklı yolu vardır. Bir insan stresini sigara içerek azaltmayı Öğrenebilir. Bir diğeri kaygısını koşuya çıkarak hafifletmeyi öğrenir. Hâlihazırdaki alışkanlıklarınız karşı karşıya geldiğiniz sorunları çözmenin en iyi yolu olacak diye bir şey yok; onlar sadece kullanmayı öğrendiğiniz yöntemlerdir. Bir çözümü çözmeniz gereken sorunla ilişkilendirdiğiniz zaman sürekli ona dönersiniz.

Alışkanlıklar çağrışımlardan ibarettir. Bu çağrışımlar bir alışkanlığı tekrarlamaya değer görüp görmeyeceğimizi belirler. 1. Yasayı tartıştığımız sırada ele aldığımız gibi, beyniniz bilgiyi sürekli emer ve ortamdaki işaretleri fark eder. Ne zaman bir işa-

reti algılasanız beyniniz bir simülasyon çalıştırır ve bir sonraki anda ne yapılacağı konusunda bir tahmin yürütür.

İşaret: Ocağın sıcak olduğunu fark ettiniz.

Tahmin: *Dokunursam yanarım, bu nedenle ocağa dokunmaktan kaçınmalıyım.*

İşaret: Trafik ışığının yeşile döndüğünü gördünüz.

Tahmin: *Gaza basarsam kavşaktan güvenli bir şekilde geçip varış noktama biraz daha yaklaşırım, bu nedenle gaza basmalıyım.*

Bir işaret görürsünüz, onu geçmiş tecrübeye göre sınıflandırır ve uygun tepkiyi saptarsınız.

Bunların hepsi bir saniye içinde olur ama alışkanlıklarınız üstünde hayati bir rol oynarlar çünkü her eylemden önce bir tahmin gelir. Hayat reaktif gibi gelse de aslında öngörücüdür. Gün boyu, biraz önce gördüğünüz şeye ve geçmişte neyin en çok işe yaradığına dayalı olarak en iyi tahminlerinizi yürütürsünüz. Durmadan bir sonraki anda neler olacağını tahmin edersiniz.

Davranışımız büyük ölçüde bu tahminlere bağlıdır. Başka bir deyişle, davranışımız illa olayın nesnel gerçekliğine değil, büyük ölçüde başımıza gelenleri nasıl yorumladığımıza bağlıdır. İki insan aynı anda sigaraya bakabilir ve biri güçlü bir sigara içme isteği duyarken diğeri kokudan tiksinebilir. Aynı işaret, tahmininize bağlı olarak iyi bir alışkanlığı ya da kötü bir alışkanlığı kıvılcımlandırabilir. Alışkanlıklarınızın nedeni aslında öncesinde yaşananın tahminidir.

Bu tahminler duygulara yol açar; zaten şiddetli bir isteği de bir his, bir arzu, bir güdü olarak tanımlarız. Duygu ve hisler, algıladığımız işaretleri ve yürüttüğümüz tahminleri uygulayabileceğimiz bir sinyale çevirir. Hâlihazırda ne algıladığımızı açık-

lamaya yardımcı olurlar. Örneğin farkında olsanız da olmasanız da şu anda sıcağı ve soğuğu algılıyorsunuz. Sıcaklık bir derece düşse muhtemelen hiçbir şey yapmazsınız. Öte yandan sıcaklık on derece düşse üşür ve üzerinize bir şeyler daha giyersiniz. Üşümek sizi eyleme geçmeye iten işarettir. İşaretleri başından beri hissediyorsunuzdur ama eyleme ancak farklı bir halde daha iyi olacağınızı öngördüğünüz zaman geçersiniz.

Şiddetli istek, bir şeyin eksik olduğu hissidir. İçsel durumunuzu değiştirme arzusudur. Sıcaklık düşünce vücudunuzun hâlihazırda hissettiği ile hissetmek *istediği* arasında bir boşluk oluşur. Mevcut haliniz ile arzulanan haliniz arasındaki bu boşluk size eyleme geçmek için bir neden sunar.

Arzu şu anda olduğunuz yer ile gelecekte olmak istediğiniz yer arasındaki

farktır. En küçük eylem bile şu anda hissettiğinizden farklı hissetme motivasyonuyla renklenir. Kısa sürede hızlı hızlı atıştırdığınızda, bir sigara yaktığınızda ya da sosyal medyada dolaştığınızda aslında istediğiniz şey patates cipsi, sigara ya da bir sürü beğeni değildir. Aslında istediğiniz, farklı *hissetmektir.*

Duygu ve hislerimiz bize mevcut halimizde mi kalmamız, yoksa bir değişiklik mi yapmamız gerektiğini söyler. En iyi eylem planına karar vermemize yardım ederler. Nörologlar duygu ve hisler hasar gördüğünde karar alma becerimizi kaybettiğimizi keşfettiler. Neyin peşinden gideceğimize, neden kaçınacağımıza dair sinyaller ortadan kalkar. Nörobilimci Antonio Damasio nun açıkladığı gibi, "Bir şeyi iyi, kötü ya da nötr olarak işaretlemenizi duygular sağlar."

Özetlemek gerekirse, hissettiğiniz belli şiddetli istekler ve gerçekleştirdiğiniz alışkanlıklar aslında altta yatan en temel güdülerinizi ele alma girişimidir. Bir alışkanlık bir güdüye başarıyla hitap ettiğinde, onu tekrarlamak için şiddetli bir istek geliştirirsiniz. Zamanla sosyal medyada gezinmenin size sevildiğinizi

hissettireceğini ya da YouTube videoları izlemenin korkularınızı unutmanıza olanak sağlayacağını öngörmeyi öğrenirsiniz. Alışkanlıklar onları olumlu duygularla ilişkilendirdiğimizde çekici gelir ve bizler bu öngörüyü zararımıza olmaktan çıkarıp lehimize kullanabiliriz.

BEYNİNİZİ ZOR ALIŞKANLIKLARDAN KEYİF ALACAK ŞEKİLDE NASIL YENİDEN PROGRAMLAYABİLİRSİNİZ

Zor alışkanlıkları olumlu bir tecrübeyle bağdaştırmayı öğrenebilirseniz daha cazip kılabilirsiniz. Bazen tek ihtiyacınız, zihniyetinizde hafif bir kaymadır. Örneğin sık sık belli bir günde yapmamız gereken şeylerden bahsederiz. îşe gitmek için erken kalkmalısınızdır. İşiniz için bir telefon görüşmesi daha yapmalısınızdır. Aileniz için yemek pişirmelisinizdir.

Şimdi yüklemin sadece bir kısmını değiştirdiğinizi hayal edin: "Yapmalısınız" değil, "yapabilirsiniz."

İşe gitmek için erken kalkabilirsiniz. İşiniz için bir telefon görüşmesi daha yapabilirsiniz. Aileniz için yemek pişirebilirsiniz. Sadece bir eki değiştirerek her olaya bakış açınızla oynayabilirsiniz. Bu davranışları yük olmaktan çıkarıp fırsata dönüştürebilirsiniz.

Burada kilit nokta, gerçekliğin her iki versiyonunun da doğru olması. Bunları *yapmalısınız* ama aynı zamanda *yapabilirsiniz.* Hangi zihniyeti seçersek seçelim, mutlaka bir kanıt bulabiliriz.

Bir keresinde tekerlekli sandalyeye bağımlı bir adamla ilgili bir hikâye duydum. Kısıtlanmanın zor bir şey olup olmadığı sorulduğunda adam, “Ben sandalyeme mahkûm değilim,” diye karşılık vermiş. “Sandalyem beni özgürleştiriyor. O olmasaydı yatağa bağlı yaşardım ve evimden asla çıkamazdım.” Bakış açısındaki bu kayma, her günü yaşama şeklini tamamen değiştirmiş.

Alışkanlıklarınızı dezavantajlarından çok, *getirilerini* vurgulayarak ifade etmek, beyninizi yeniden programlamanın ve bir alışkanlığı daha cazip kılmanın hızlı ve hafif yoludur.

Egzersiz. Pek çok insan egzersizi enerji tüketen ve yorucu, zorlayıcı bir görevle ilişkilendirir. Ancak egzersizi beceri geliştirme ve kendinizi güçlendirme yolu olarak da görebilirsiniz. Kendinize, “Sabah koşuya çıkmam gerek,” yerine, “Dayanıklılık kazanma ve hızlanma zamanı,” diyebilirsiniz.

Finans. Para biriktirmek genellikle fedakârlıkla bağdaştırılır. Ancak basit bir gerçeği idrak ederseniz onu bir kısıtlamadan çok, özgürlükle bağdaştırabilirsiniz. Mevcut imkânlarınızın altında yaşamak gelecekteki imkânlarınızı *artırır.* Bu ay kenara ayıracağınız para, bir sonraki aya alım gücünüzü artırır.

Meditasyon. Meditasyonu üç saniyeden daha uzun süre denemiş herkes, dikkatin kaçınılmaz olarak dağılmasının ne kadar bunaltıcı olduğunu bilir. Her kesintinin size nefesinize dönme şansını verdiğini fark ettiğiniz zaman bu bunalımı sevince dönüştürebilirsiniz.

Maç öncesi kaygılar. Pek çok insan büyük bir sunum yapmadan ya da önemli bir etkinlikte rekabet etmeden önce kaygı duyabilir. Nefesleri ve nabızları hızlanır, tedirginlikleri artar. Bu duyguları olumsuz yorumlarsak kendimizi tehdit altında hissedip geriliriz. Ancak bu duyguları olumlu yorumlarsak duruma akışkanlık ve zarafetle tepki veririz. “Gerginim,” söylemini, “Heyecanlıyım ve konsantre olmama yardım edecek bir adrenalin hücumu yaşıyorum,” söylemiyle değiştirebilirsiniz.

Bu küçük zihniyet kaymaları sihir değildir ama belli bir alışkanlık ya da durumla ilişkilendirdiğiniz duyguların değişmesine yardımcı olabilirler.

İşi bir basamak yukarı taşımak isterseniz bir *motivasyon ritüeli* yaratabilirsiniz. Yapacağınız şey, alışkanlıklarınızı keyif

aldığınız bir şeyle ilişkilendirmek olacak. Sonra bu işareti motivasyona ihtiyaç duyduğunuz her an kullanabileceksiniz. Örneğin seks yapmadan önce hep aynı şarkıyı çalarsanız müziği eylemle ilişkilendirmeye başlarsınız. Havaya girmek istediğiniz zaman oynat düğmesine basmanız yeter.

Pittsburgh'lü bir boksör ve yazar olan Ed Latimore da bilmeden benzer bir stratejiden faydalandı. Latimore, "Tuhaf bir şey fark ettim," diyor. "Yazarken sadece kulaklığımı takmak, dikkatimin ve konsantrasyonumun artmasını sağlıyor. Müzik açmam bile gerekmiyor." Latimore farkında bile olmadan kendini şartlıyordu. Başlangıçta kulaklığını takıp sevdiği bir müziği açıyor ve dikkatini işe vererek çalışıyordu. Bunu beş, on, yirmi kez yaptıktan sonra kulaklığını takmak otomatik olarak dikkat artışıyla ilişkilendirdiği bir işarete dönüşmüştü. Bunu da doğal olarak şiddetli istek takip etmişti.

Sporcular da kendilerini performans öncesi havaya sokmak için benzer stratejiler kullanırlar. Beyzbol kariyerim süresince her maçtan önce belli bir esneme ve atış ritüeli geliştirdim. Sekansın tamamı yaklaşık on dakika sürüyordu ve bunu her seferinde aynı şekilde yapıyordum. Bu bir yandan beni fiziksel olarak oynamaya ısıtıyor, daha önemlisi, bir yandan da doğru ruh haline sokuyordu. Maç öncesi ritüelimi rekabetçi ve odaklanmış hissetmekle bağdaştırmaya başladım. Öncesinde motivasyonum yoksa bile ritüelimi tamamladığım zaman "maç havasına girmiş oluyordum.

Bu stratejiyi hemen hemen her amaca uyarlayabilirsiniz. Diyelim ki genel olarak daha mutlu hissetmek istiyorsunuz. Sizi gerçekten mutlu eden bir şeyi bulun - evcil hayvanınızı sevmek ya da köpüklü bir banyo yapmak gibi- ve sonra sevdiğiniz şeyi yapmadan *önce* her seferinde gerçekleştireceğiniz kısa bir rutin yaratın. Mesela üç derin nefes almak ve gülümsemek gibi.

Üç derin nefes al. Gülümse. Köpeği okşa. Tekrarla.

Zamanla, nefes al-gülümse rutinini iyi bir ruh haline girmekle bağdaştırmaya başlarsınız. Mutlu olmak anlamına gelen bir işarete dönüşür. Bir kez yerleşti mi, duygu durumunuzu değiştirmeye ne zaman ihtiyaç duyarsanız bu stratejiyi kullanabilirsiniz. îş yerinde strese mi girdiniz? Üç derin nefes alıp gülümseyin. Hayat sizi üzüyor mu? Üç derin nefes alıp gülümseyin. Bir alışkanlık yerleşince

işaret, orijinal durumla çok az alakalı olsa da şiddetli bir isteği harekete geçirebilir.

Kötü alışkanlıklarınızın nedenlerini bulmanın ve düzeltmenin anahtarı, onlarla ilgili çağrışımlarınızı ifade ediş şeklinizi değiştirmektir. Kolay değildir ama tahminlerinizi yeniden programlarsanız zor bir alışkanlığı cazip bir alışkanlığa dönüştürebilirsiniz.

-Bölüm Özeti-

* 2. Davranış Değişikliği Yasasının tersine çevrilmiş hali *itici kılmaktır.*

■ Her davranışın yüzey seviyesinde bir şiddetli isteği, bir de daha derinde yatan bir güdüsü vardır.

■ Alışkanlıklarınız kadim arzulara modern zaman çözümleridir.

» Alışkanlıklarınızın nedeni aslında onlardan önce gelen tahminlerdir. Tahmin bir duyguya neden olur.

■ Kötü bir alışkanlığı cazip olmaktan çıkarmak için ondan uzak durmanın getirilerini vurgulayın.

■ Alışkanlıklar onları olumlu duygularla bağdaştırdığımız zaman cazip, olumsuz duygularla bağdaştırdığımız zaman itici gelir. Zor bir görevden hemen önce, keyif aldığınız bir şeyi yaparak bir motivasyon ritüeli yaratın.

İYİ BİR ALIŞKANLIK NASIL YARATILIR

1. Yasa	Görünür Kılın
1.1	Alışkanlıklar Skor Kartı'nı doldurun. Mevcut alışkanlıklarınızın farkında olmak için onları kâğıda dökün.
1.2	Uygulamaya koyma niyetlerini kullanın: "[ŞU DAVRANIŞI] [ŞU ZAMANDA] [ŞURADA] gerçekleştireceğim."
1.3	Alışkanlık istiflemeyi kullanın: "[ŞU MEVCUT ALIŞKANLIKTAN] sonra [ŞU YENİ ALIŞKANLIĞI] gerçekleştireceğim."
1.4	Ortamınızı tasarlayın. İyi alışkanlıkların işaretlerini belirgin ve görünür kılın.
2. Yasa	**Cazip Kılın**
2.1	Cazip unsurları bir araya toplama yöntemini kullanın. Yapmak *istediğiniz* bir eylemi, yapmanız *gereken* bir eylemle eşleştirin.
2.2	Arzulanan davranışınızın normal davranış olduğu bir kültüre katılın.
2.3	Bir motivasyon ritüeli yaratın. Zor bir alışkanlıktan hemen önce, keyif aldığınız bir şeyi yapın.
3. Yasa	**Kolaylaştırın**
4. Yasa	**Tatmin Edici Kılın**

KÖTÜ BİR ALIŞKANLIK NASIL BIRAKILIR

1. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Görünmez Kılın
1.5	Maruz kalma ihtimalinizi azaltın. Kötü alışkanlıkların işaretlerini ortamınızdan kaldırın.
2. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	İtici Kılın
2.4	Zihniyetinizi ifade ediş şeklinizi değiştirin. Kötü alışkanlıklarınızdan kaçınmanın getirilerini vurgulayın.
3. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Zorlaştırın
4. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Tatmin Edici Olmaktan Çıkarın

Bu alışkanlık özet tablosunun İngilizce çıktısını atomichabits.com/cheatsheet adresinden alabilirsiniz.

1

Bu, altta yatan güdüler listesinin bir kısmıdır. Daha kapsamlı listeyi ve bu güdüleri iş hayatına nasıl uygulayacağınızı atomichabits.com/business sayfasında bulabilirsiniz.

3. YASA

Kolaylaştırın

Yavaş Yürüyün Ama Asla Geriye Gitmeyin

Florida Üniversitesinde profesör olan Jerry Uelsmann ilk ders gününde film fotoğrafçılığı öğrencilerini iki gruba ayırdı. Sınıfın sol tarafındaki herkesin “nicelik” grubu olacağını anlattı. Sadece ürettikleri çalışmaların sayısına göre not alacaklardı. Son ders gününde her öğrenci tarafından teslim edilmiş fotoğrafların hesabını çıkaracaktı. Yüz fotoğraf A, doksan fotoğraf B, seksen fotoğraf C vs. alacaktı.

Bu sırada sınıfın sağ tarafındaki herkes “nitelik” grubunda olacaktı. Sadece çalışmalarının kalitesine göre not alacaklardı. Dönem boyunca tek bir fotoğraf ortaya koyacaklardı ama A almaları için neredeyse kusursuz bir imge gerekiyordu.

Dönem sonunda Uelsmann şaşırarak en iyi fotoğrafların *nicelik* grubundakiler tarafından ortaya konduğunu gördü. Bu öğrenciler, dönemi fotoğraf çekerek, kompozisyon ve ışıkla deneyler yaparak, karanlık odada çeşitli yöntemleri deneyerek ve

/

hatalarından ders alarak geçirdiler. Yüzlerce fotoğraf yaratma sürecinde becerilerini bilediler. Bu sırada *nitelik* grubu kusursuzluk konusunda spekülasyon yapmakla meşguldü. Sonunda

ellerinde çabalarını gösterebilmeleri açısından sadece doğrulanmamış kuramlar ve bir adet vasat fotoğraf dışında bir şey yoktu/ Değişim için optimal planı -kilo vermenin en hızlı yolunu, kas yapmak için en iyi programı, bir yan uğraş için en iyi fikri-ararken batağa saplanmak kolaydır. En iyi yaklaşımı çözmeye o kadar odaklanırız ki bir türlü eyleme geçemeyiz. Voltaire’in dediği gibi, “En iyi, iyinin düşmanıdır.”

Bu konuya hareket halinde olmak ile eyleme geçmek arasındaki farkı göstermek için değindim. îki fikir kulağa benzer gelse de aynı şey değil. Hareket halinde

olduğunuzda plan yapar, strateji belirler, öğrenirsiniz. Bunların hepsi iyi şeylerdir ama bir sonuç üretmezler.

Öte yandan eylem bir sonuç üretecek bir davranış türüdür. Yazmak istediğim makaleler için yirmi fikir sıralıyorsam bu harekettir. Gerçekten oturup makale yazmamsa eylemdir. Daha iyi bir diyet planı aramam, konu hakkında bir kitap aramam harekettir. Ama gerçekten sağlıklı bir öğün yemem eylemdir.

Bazen hareket faydalıdır ama hiçbir zaman tek başına bir sonuç üretmez. Bir özel antrenörle konuşmaya kaç kez gittiğinizin bir önemi yoktur, bu hareket sizi forma sokmaz. Sadece egzersiz yapma eylemi size elde etmek istediğiniz sonucu sağlar.

Hareket sonuca yol açmıyorsa onu neden yapıyoruz? Bazen gerçekten planlamamız ve daha fazla öğrenmemiz gerektiği için yapıyoruz. Ama daha çok, başarısızlık riskine düşmeden ilerleme kaydettiğimizi hissetmemize olanak sağladığı için yapıyoruz. Çoğumuz eleştiriden kaçınmak konusunda uzmanız. Göz önünde başarısız olmak ya da eleştirilmek iyi gelmediği için bunun olabileceği durumlardan kaçınmaya çalışırız. Ve eyleme geçmek

Benzer bir hikâye David Bayles ve Ted Orland'ın ***Art & Fear*** (Sanat ve Korku) adlı kitabında da anlatılır. Buraya kendilerinin izinleriyle uyarlanmıştır. Detaylı açıklama için notlar kısmına bakınız.

yerine hareket halinde kalmakla yetinmenizin en büyük nedeni budur: başarısızlığı geciktirmek.

Hareket halinde olmak ve kendinizi ilerleme kaydettiğinize inandırmak kolaydır. *Şu anda dört potansiyel müşteriyle görüşmelerim sürüyor. Bu iyi bir şey. Doğru yönde ilerliyoruz,* diye düşünürsünüz. Ya da, *yazmak istediğim kitap hakkında bazı fikirler için beyin fırtınası yaptım. Bu iş olacak gibi görünüyor.*

Hareket halinde olmak, bir şeyleri hallettiğinizi hissetmenizi sağlar. Ama aslında sadece bir şeyleri halletmeye hazırlanıyor-sunuzdur. Hazırlık bir erteleme halini aldığında, bir şeyleri değiştirmelisiniz. Sadece planlamakla kalmak istemezsiniz. Pratik yapmak istersiniz.

Bir alışkanlıkta ustalaşmak istiyorsanız kilit nokta kusursuzlukla değil, tekrarla başlamaktır. Yeni bir alışkanlığın her özelliğini ayrıntılı olarak planlamanıza gerek yok. O alışkanlığın pratiğini yapmalısınız. Bu, 3. Yasa'dan aklınızda

kalması gereken ilk bilgi: Yapmanız gereken, alışkanlığı tekrarlamaktır.

YENİ BİR ALIŞKANLIK KAZANMAK NE KADAR SÜRER

Alışkanlık oluşturmak, bir davranışın tekrarlamalar sonucu giderek daha otomatik bir hal almasıdır. Bir faaliyeti ne kadar tekrarlarsanız beyin yapınızın o kadar büyük bir kısmı o faaliyette etkin hale gelir. Nörobilimciler buna, yakın zamandaki faaliyet kalıplarına dayalı olarak beyindeki nöronlar arasında bulunan bağlantıların güçlenmesi anlamında, *uzun süreli potansiyel artışı* diyorlar. Her tekrarla hücreden hücreye işaretleşme iyileşir ve nöral bağlantılar sıkılaşır. İlk kez 1949 yılında nöropsikolog Donald Hebb tarafından tanımlanan bu fenomen, Hebb Yasası olarak bilinir: “Birlikte ateşlenen nöronlar birbirine bağlanır.”

Bir alışkanlığı tekrarlamak beyinde net fiziksel değişikliklere yol açar. Müzisyenlerde beyincik -bu, gitarın telini titretmek ya da keman yayını çekmek gibi hareketler için kritik önem taşır-müzisyen olmayan insanlarmkinden daha büyüktür. Öte yandan matematikçilerin hesaplamada kilit rol oynayan inferior parietal loblarında daha fazla miktarda gri madde bulunur. İnferior parietal lobun boyutu bu alanda geçirilen zaman miktarıyla doğru orantılıdır: Matematikçi ne kadar ileri yaşta ve tecrübeliyse gri madde miktarı da o kadar artar.

Londralı taksi şoförlerinin beyinlerini analiz eden bilim insanları, hipokampuslarının -beynin uzaysal hafızayla ilgili bölgesi- taksi sürücüsü olmayan insanlara göre hatırı sayılır ölçüde daha büyük olduğunu gördüler. Daha da büyüleyici olan, taksi şoförü emekli olduğunda hipokampusun boyutunun küçül-mesiydi. Düzenli ağırlık antrenmanına tepki veren vücut kasları gibi, beynin belli bölgeleri de kullanıldıkça duruma uyum sağlıyor ve kullanılmadıklarında köreliyorlar.

Elbette alışkanlıkları yerleştirmede tekrarın önemi nöro-bilimcilerin beyni kurcalamaya başlamasından çok önce kabul edilmişti. İngiliz filozof George H. Lewes’ın 1860’ta belirttiği gibi, “Yeni bir dili konuşmayı, bir müzik aleti çalmayı ya da alışılmadık hareketleri yapmayı öğrenirken çok büyük zorluk hissedilir çünkü her hissin geçmesi gereken kanallar henüz oturmamıştır. Ama sık tekrarlamalar bir yolak oluşturduğunda bu zorluk ortadan kalkar ve eylemler zihin başka bir şeyle meşgulken bile gerçekleştirilebilecek kadar otomatikleşir.” Sağduyu ve bilimsel kanıtlar aynı görüşte birleşiyor: Tekrarlama, bir değişim biçimidir.

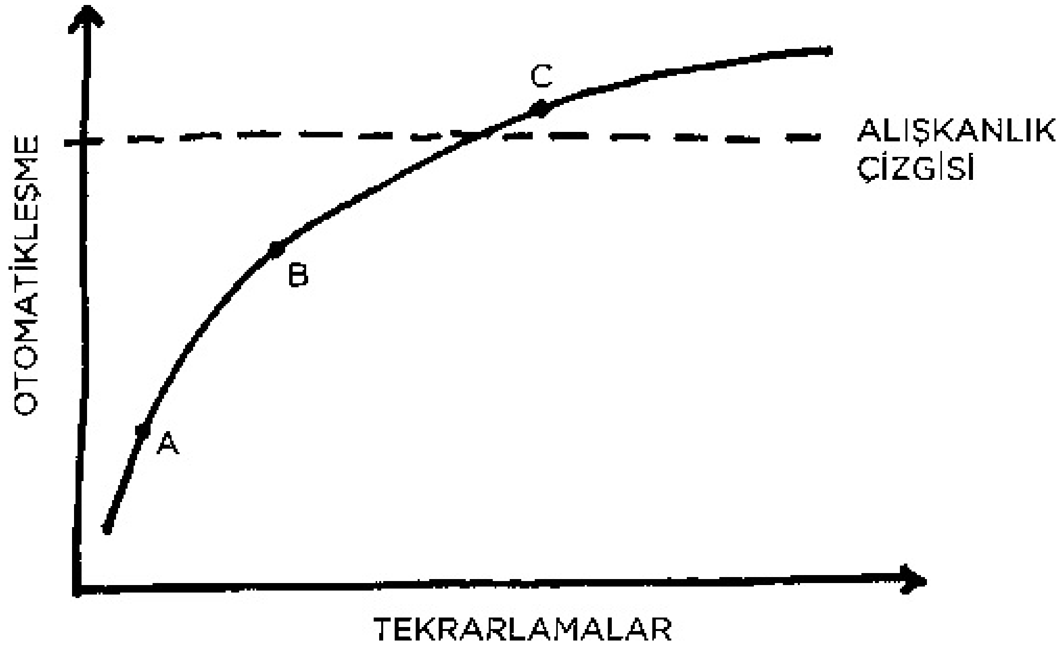
Bir eylemi her tekrarlayışınızda o alışkanlıkla ilişkili bir nöral devreyi harekete geçirirsiniz. Başka bir deyişle, sadece tekrar etmek, yeni bir alışkanlığı kodlamak için atabileceğiniz en kritik adımlardan biridir. Tonlarca fotoğraf çeken öğrenciler

becerilerini ilerletirken, mükemmel fotoğraflar konusunda fikir yürütmekle yetinenlerin yerlerinde saymasının nedeni budur. Bir grup aktif pratikle uğraşırken, diğerleri pasif öğrenmeye odaklanmıştır. Birinde eylem, diğerinde hareket vardır.

Bütün alışkanlıklar çaba gerektiren pratikten otomatik davranışa doğru benzer bir yol izler. Bu sürece *otomatikleşme* adı verilir. Otomatikleşme, bir davranışı her adımı düşünmeden gerçekleştirme becerisidir ve bilinçsiz zihin devreye girdiğinde oluşur.

Şuna benzer bir şeydir:

ALIŞKANLIK ÇİZGİSİ

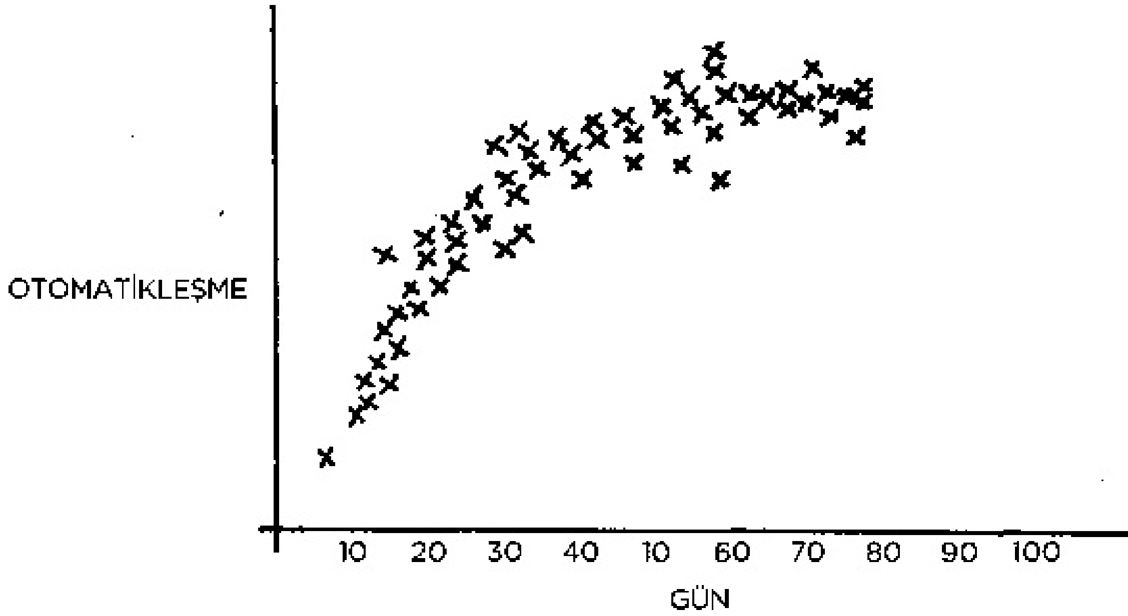


ŞEKİL 11: Başlangıçta (A noktası) alışkanlıklar çok büyük çaba ve konsantrasyon gerektirir. Birkaç tekrardan sonra (B noktası) kolaylaşırlar ama hâlâ bilinçli dikkate ihtiyaç vardır. Yeterli pratikle (C noktası) alışkanlık bilinçli olmaktan çıkıp otomatikleşir. Bu eşiğin *-alışkanlık çizgisi-* ötesinde alışkanlık neredeyse düşünmeden gerçekleştirilebilir. Yeni bir

alışkanlık oluşmuştur.

Bir sonraki grafikte, araştırmacıların her gün on dakika yürümek gibi bir alışkanlığın otomatikleşme seviyesini izlediklerinde nasıl bir manzarayla karşılaştıklarını göreceksiniz. Bilim insanlarının *öğrenme eğrileri* adını verdiği bu tabloların biçimleri davranış değişikliği hakkında çok önemli bir gerçeği ortaya çıkarmaktadır: Alışkanlıklar zamanla değil, sık tekrarlarla oluşur.

GÜNDE ON DAKİKA YÜRÜMEK



ŞEKİL 12: Bu grafik her gün kahvaltıdan sonra on dakika yürüme alışkanlığı edinmiş bir insanı göstermektedir. Tekrar sayısı arttıkça otomatikleşmenin de -davranış olabildiğince kolay ve otomatik bir hal alana kadar- arttığına dikkat ediniz.

En sık duyduğum sorulardan biri, “Yeni bir alışkanlığı yerleştirmek ne kadar *sürer*[7]*.”* sorusudur. Oysa insanların soracağı asıl soru şu olmalıdır: “Yeni bir alışkanlığı yerleştirmek *ne kadarım* gerektirir?” Yani bir alışkanlığı otomatikleştirmek için kaç tekrar gerekir?

Alışkanlığın oluşması bağlamında, geçen zamanın sihirli bir yanı yoktur. Yirmi bir gün, otuz gün ya da üç yüz gün geçmiş

olması bir şeyi değiştirmez. Önemli olan, o davranışı hangi sıklıkla

tekrarladığınızdır. Bir şeyi otuz günde iki kez de yapabilirsiniz, iki yüz kez de. Farkı yaratan sıklıktır. Mevcut alışkanlıklarınız binlerce değilse bile yüzlerce tekrar sonucu içselleştirilmiştir. Yeni alışkanlıklar da aynı sıklık düzeyini gerektirir. Alışkanlığın zihninizde sağlam bir yer edinmesi ve sizin Alışkanlık Çizgisini geçmeniz için yeterli sayıda başarılı girişimi peş peşe dizmeniz gerekir.

Pratikte, bir alışkanlığın otomatikleşmesinin ne kadar sürdüğünün gerçekten bir önemi yoktur. Önemli olan sizin ilerleme kaydetmek için gerekli eylemleri gerçekleştirmenizdir. Bir eylemin tamamen otomatik olup olmaması daha az önemlidir.

Bir alışkanlık edinmek için onun pratiğini yapmalısınız. Ve bir pratiği oldurmanın en etkin yolu, 3. Davranış Değişikliğini devreye sokmaktır: *Kolaylaştırın.* Bundan sonraki bölümler size bunu nasıl yapacağınızı gösterecek.

--Bölüm Özeti-—

m 3. Davranış Değişikliği Yasası *kolaylaştırmaktır, m* Öğrenmenin en etkili biçimi planlama değil, pratiktir. ■ Hareket halinde olmaya değil, eyleme geçmeye odaklanın. * Alışkanlık oluşturma, bir davranışın tekrarla artarak daha otomatik bir hal alması sürecidir.

» Bir alışkanlığı gerçekleştirme süreniz onu kaç kez gerçekleştirdiğiniz kadar önemli değildir.

En Az Çaba Yasası

A

ntropolog ve biyolog Jared Diamond, ödüllü kitabı *Tüfek,*

Mikrop ve Çelik'te basit bir olguya dikkat çeker: Kıtaların şekilleri farklıdır. İlk bakışta bu hayli bariz ve önemsiz bir beyan gibi görünse de, insan davranışı üzerinde derin bir etkisinin olduğu da yabana atılamaz.

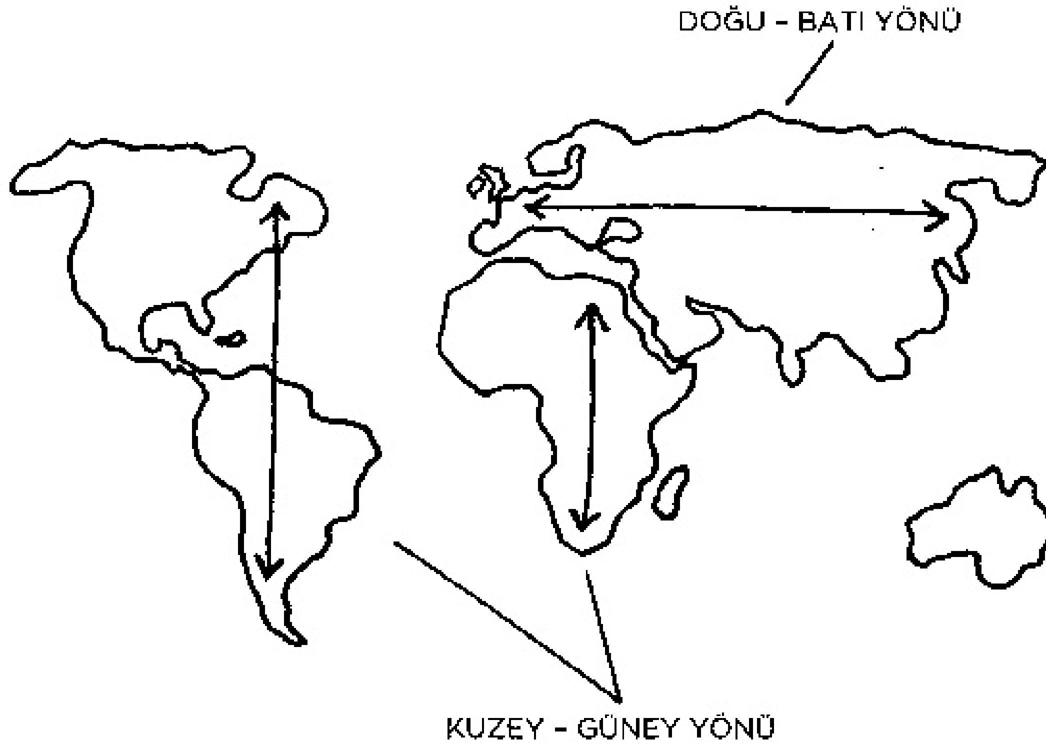
Amerika kıtalarının birincil ekseni kuzeyden güneye doğru iner. Yani Kuzey ve Güney Amerika’yı oluşturan kara kütlesi geniş ve şişman değil, uzun ve incedir.

Bu genel olarak Afrika için de geçerlidir. Öte yandan Avrupa, Asya ve Ortadoğu'yu oluşturan topraklar bunun tam tersidir. Geniş toprak parçası biçim olarak daha çok doğu-batı arasında uzanmaktadır. Diamond'a göre bu şekil farkı, tarımın yüzyıllara yayılması üzerinde önemli bir rol oynamıştır.

Tarım yerküreye yayılmaya başladığında doğu-batı rotasında yayılmak çiftçilere kuzey-güney rotasında yayılmaktan daha kolay gelmiştir. Bunun nedeni, aynı enlem üstündeki yerlerin genel olarak benzer iklimlere, benzer güneş ışığı ve yağış miktarına ve benzer mevsim değişikliklerine sahip olmasıdır. Bu faktörler, Avrupa ve Asya'daki çiftçilerin birkaç mahsulü ehlileştirip

Fransa'dan Çin'e kadar uzanan toprak parçasında o mahsulleri yetiştirmelerine neden olmuştur.

İNSAN DAVRANIŞININ ŞEKLİ



Şekil 13: Avrupa ve Asya'nın birincil ekseni doğu-batıdır. Amerika kıtalarının ve Afrika'nın birincil ekseni ise kuzey-güneydir.

Bu durum, Amerika kıtalarında, Avrupa ve Asya'ya göre daha geniş bir iklim yelpazesine yol açar. Sonuç olarak, tarım Avrupa ve Asya'da başka

yerlerdekinin iki katı bir hızla yayılmıştır. Çiftçilerin davranışları -aradan yüzlerce, binlerce yıl geçmesine rağmen- ortamdaki sürtünme miktarıyla kısıtlanmıştır.

Kuzeyden güneye seyahat ettiğinizde iklim çok daha fazla çeşitlilik gösterir. Florida'daki hava durumunun Kanada'dakin-den ne kadar farklı olduğunu düşünün. Dünyanın en yetenekli çiftçisi olabilirsiniz ama bu, Kanada kışında Florida portakalını yetiştirmeniz için yeterli değildir. Kar toprağın yerini tutmaz. Mahsulleri kuzey-güney rotasında yayabilmek için çiftçilerin her iklim değişikliğinde yeni bitkiler bulup ehlileştirmeleri gerekirdi.

Sonuç olarak tarım Asya ve Avrupa'da Amerika kıtaların-dakinin iki ya da üç katı hızla yayıldı. Yüzyıllar içinde bu büyük fark, çok büyük bir etki yarattı. Artan gıda üretimi daha hızlı nüfus artışına olanak sağladı. Daha fazla sayıda insanla bu kültürler daha güçlü ordular kurabildiler ve yeni teknolojiler geliştirmek açısından daha donanımlı oldular. Değişiklikler ufak ufak başladı -biraz daha uzağa yayılan bir mahsul, birazcık daha hızlı büyüyen bir nüfus- ama zamanla birleşerek elle tutulur farklara dönüştü.

Tarımın yayılması 3. Davranış Değişikliği Yasasına küresel ölçekte bir örnek teşkil etmektedir. Geleneksel görüş, davranış değişikliğinde kilit noktanın motivasyon olduğunu savunur. Bir şeyi *gerçekten* isterseniz yaparsınız. Ancak işin aslı şudur ki gerçek motivasyonumuz tembellik etmek ve ulaşılması kolay olanı yapmaktır. Son zamanların verimlilik konulu çoksatanlarının anlattıklarının aksine bu aptalca değil, akıllıca bir stratejidir.

Enerji kıymetlidir ve beyin onu mümkün olduğunca koruyacak şekilde tasarlanmıştır. İki benzer seçenek arasında karar verirken insanların doğal olarak en az çabayı gerektiren seçeneğe meyletmesi anlamına gelen En Az Çaba Yasasına uymak, insan doğasının bir sonucudur.* Örneğin çiftliğinizi, iklimin farklı olduğu kuzeye yönelmek yerine, aynı mahsulleri yetiştirebileceğiniz doğuya doğru büyütmek. Bütün eylem seçenekleri arasında, hayata geçirilen her zaman en az çabayla en fazla değeri sağlayan seçenek olacaktır. Kolay olanı yapmaya güdümlüyüz.

Bu, En Az Eylem Prensibi olarak anıldığı fiziğin de temel prensiplerinden biridir. Herhangi iki nokta arasında takip edilecek yolun her zaman en az enerjiyi gerektiren yol olacağını belirtir. Bu basit prensip evrenin yasalarını destekler. Bu tek fikirden yola çıkarak, hareket ve görelilik yasalarını da tarif edebilirsiniz.

Her eylem belli miktarda enerji gerektirir. Ne kadar enerji gerekirse eylemin gerçekleşme ihtimali o kadar azalır. Hedefiniz günde yüz şınav çekmekse bu çok fazla enerji demektir! Başlangıçta motive olmuş ve heyecanlıyken, başlayacak gücü kendinizde bulabilirsiniz. Ancak birkaç günün sonunda bu kadar büyük bir çaba insana yorucu gelmeye başlar. Öte yandan günde bir şınav çekme alışkanlığına bağlı kalmak, başlamak için neredeyse hiç enerji gerektirmez. Ve bir alışkanlık ne kadar az enerji gerektirirse gerçekleşme ihtimali de o kadar artar.

Hayatınızın büyük bir kısmını kaplayan davranışlara baktığınızda onların çok düşük motivasyon düzeyleriyle gerçekleştirilebildiklerini görürsünüz. Telefonumuza bakmak, e-postalarımızı kontrol etmek ve televizyon seyretmek neredeyse hiç çaba gerektirmedikleri için bu kadar çok vaktimizi alır. Fazlasıyla kolaydırlar.

Bir anlamda her alışkanlık gerçekten istediğinizi elde etmenin önündeki bir engelden başka bir şey değildir. Diyet yapmak forma girmenin önündeki engeldir. Meditasyon sakin hissetmenin önündeki engeldir. Günlük tutmak net bir şekilde düşünebilmenin önündeki engeldir. Aslında istediğiniz, alışkanlığın kendisi değil, o alışkanlığın getirdiği sonuçtur. Engel ne kadar büyükse - yani alışkanlık ne kadar zorsa- siz ve arzulanan son hal arasındaki sürtünme o kadar artar. Alışkanlıkları içinizden gelmediğinde bile yapabileceğiniz kadar kolaylaştırmak bu yüzden hayati önem taşır. İyi alışkanlıklarınızı daha basit kılarsanız onlara uyma ihtimaliniz de bir o kadar artar.

Peki ya bunun tam tersini yapar gibi göründüğümüz bütün o zamanlar? Hepimiz o kadar tembelsek çocuk yetiştirmek, iş kurmak ya da Everest Dağına tırmanmak gibi zor şeyleri başaran insanları nasıl açıklarsınız?

Elbette çok zor şeyleri de yapmaya muktedirsiniz. Sorun şu ki bazı günler içinizden zor şeyleri yapmak gelirken bazı günler sadece pes etmek gelir. Zorlu günlerde hayatın doğal olarak önünüze çıkardığı zorlukları aşabilmeniz için, lehinize işleyen şeylerin sayısını artırmanız hayati önem taşır. Ne kadar az ihtilafla karşılaşırsanız güçlü yanınızın ortaya çıkması o kadar kolaylaşır. "*Kolaylaştırın*", "*sadece* kolay şeyler yapın" anlamına gelmez. Buradaki ana fikir, uzun vadede sonuç getirecek şeyleri yapmayı şu anda olabildiğince kolaylaştırmaktır.

DAHA AZ ÇABAYLA DAHA FAZLA ŞEY BAŞARMAK

Ortadan bükülmüş bir bahçe hortumunu elinizde tuttuğunuzu hayal edin. Biraz su akıyor olabilir ama çok fazla değil. Suyun hortumdan geçiş hızını artırmak istiyorsanız iki seçeneğiniz var: İlk seçenek musluğu iyice açarak hortuma daha fazla su gitmesini sağlamaktır. İkinci seçenek ise hortumun kıvrımını düzeltip suyun doğal olarak akmasını sağlamaktır.

Zor bir alışkanlığa bağlı kalmak için motivasyonunuzu pompalamaya çalışmak, bükülü bir hortuma daha fazla su gitmesini sağlamaya benzer. Bunu yapabilirsiniz ama çok çaba gerektirir ve hayatınızın gerilimini artırır. Öte yandan alışkanlıklarınızı kolaylaştırmak ve basitleştirmek, hortumun kıvrımını düzeltmek gibidir. Hayatınızdaki pürüzü aşmaya çalışmak yerine, azaltmak demektir.

Alışkanlıklarınızla ilgili pürüzleri azaltmanın en etkili yollarından biri de ortam tasarımı uygulamasıdır. 6. Bölüm'de ortam tasarımından, işaretleri daha görünür kılma yöntemi olarak bahsetmiştik ama aynı zamanda ortamınızı, eylemlerinizi kolaylaştırmak için de optimize edebilirsiniz. Örneğin bir alış-

kanlığı nerede uygulayacağınıza karar verirken günlük rutininizin içinde yer alan bir yeri seçmek en iyisi olacaktır. Alışkanlıklar hayatınızın akışına uydukları zaman daha kolay inşa edilir. Spor salonuna gitme ihtimaliniz, spor salonu işe giderken yolunuzun üstündeyse artar çünkü oraya uğramak hayat tarzınıza daha fazla zorluk eklemez. Mukayese edildiğinde, eğer spor salonu işe gidiş geliş yolunuzun dışında kalıyorsa -sadece birkaç blok bile olsa- oraya gitmek için "ekstra çaba harcamanız" gerekir.

Evinizde ve ofisinizde zahmeti azaltmak daha da etkili olacaktır. Genellikle alışkanlıklara zahmet ve zorluğun yüksek olduğu ortamlarda başlamaya çalışırız. Arkadaşlarımızla dışarıda yemekteyken katı bir diyete uymaya çalışırız. Kaotik bir ev ortamında kitap yazamaya çalışırız. Dikkatimizi dağıtacak pek çok şeyle dolu bir akıllı telefon kullanırken konsantre olmaya çalışırız. Bu böyle olmak zorunda değildir. Bizi alıkoyan zahmet noktalarını ortadan kaldırabiliriz. 1970'lerde Japonya'da elektronik üreticilerinin yapmaya çalıştığı da tam olarak buydu.

New Yorkerda yayımlanan "Better Ali the Time" (Her Zaman Daha İyi) adlı bir makalede James Surowiecki şöyle diyor:

"Japon firmaları, yalın üretim' kavramını, üretim sürecindeki her türlü zayiatı

ortadan kaldırmayı amansızca hedef alarak ve işi, çalışma alanlarını işçileri aletlerine ulaşmak için bükülerek ve dönerek zaman kaybetmekten kurtaracak şekilde yeniden tasarlamaya götürecek kadar öne çıkardılar. Bu girişimin sonucunda Japon firmaları Amerikan firmalarından daha verimli, Japon ürünleri Amerikan ürünlerinden daha güvenilir hale geldi. 1974'te Amerikan malı renkli televizyonların servis ihtiyacı, Japon televizyonlarından beş kat daha fazlaydı. 1979'a gelindiğinde Amerikan işçilerin televizyonların montajını tamamlamaları Japonlarınkinden üç kat daha uzun sürüyordu."

Bu stratejiye *çıkararak çoğaltma** adını vermek istiyorum. Japon şirketleri üretim sürecindeki bütün pürüz noktalarını tek tek saptayıp ortadan kaldırdılar. İsraf edilen çabayı çıkarırken, müşteri ve gelirlerini çoğalttılar. Benzer şekilde bizler de zamanımızı ve enerjimizi emen pürüz ve zahmet noktalarını ortadan kaldırdığımızda daha az çabayla daha fazlasını elde edebiliriz. (Dağınıklığı toplamanın bize iyi gelme nedenlerinden biri bu-dur; aynı anda hem ilerleriz hem de ortamımızın üstümüzdeki bilişsel yükünü hafifletiriz.)

En çok alışkanlık halini alan ürünlere baktığınızda, bu ürün ve hizmetlerin en iyi yaptığı şeylerden birinin hayatınızdaki zahmet ve pürüzleri gidermesi olduğunu fark edeceksiniz. Evlere servis veren restoranlar market alışverişi zahmetini azaltır. Arkadaşlık siteleri sosyal ortamlara girip insanlarla tanışma zahmetini azaltır. Araç paylaşım hizmetleri şehrin diğer ucuna gitme zahmetini azaltır. Mesajlaşma postayla mektup gönderme zahmetini azaltır.

Bir Japon televizyon üreticisinin hareket zayiatım azaltmak için çalışma alanlarını yeniden tasarlaması gibi, başarılı şirketler de ürünlerini olabildiğince çok adımı otomatikleştirecek, bertaraf edecek ya da basitleştirecek şekilde tasarlarlar. Her formdaki doldurulması gereken alan sayısını azaltırlar. Bir hesap açmak için gereken tıklama sayısını düşürürler. Ürünlerini kolay anlaşılan kullanım talimatlarıyla sunar ya da müşterilerinden daha az seçim yapmalarını isterler.

İlk akıllı hoparlörler -Google Home, Amazon Echo ve Apple HomePod gibi ürünler- piyasaya sürüldüğünde, bir dostuma satın aldığı üründe en çok neden hoşlandığını sordum. "Country

Çıkararak çoğaltma ifadesi, ekibi daha güçlü hale getirmek amacıyla gruptan eleman eksiltme yöntemine başvuran takımlar ve şirketler tarafından

da kullanılmaktadır.

tarzı müzik çal,” demenin, telefonunu çıkarıp müzik uygulamasını açmaktan ve bir çalma listesi seçmekten çok daha kolay olduğunu söyledi. Elbette sadece birkaç yıl önce cebinizde sınırsız müzik erişimiyle dolaşmak, bir mağazaya gidip CD satın almaya kıyasla çok daha zahmetsiz bir davranıştı. îş dünyası, aynı sonucu çok daha kolay bir şekilde sunmak için yürütülen sonsuz bir arayıştır.

Benzer stratejiler hükümetler tarafından da etkin bir şekilde kullanılıyor. İngiliz hükümeti vergi toplama oranlarını artırmak amacıyla vatandaşları vergi formunun indirilebileceği bir internet sayfasına yönlendirmekten vazgeçip forma doğrudan bağlantı sağladı. Süreçte tek bir adımı azaltmak bile tepki oranını yüzde 19,2’den yüzde 23,4’e yükseltti. İngiltere gibi bir ülke için bu kadar bir yüzde, vergi gelirinde milyonları temsil ediyor.

Ana fikir, doğru olanı yapmanın mümkün olduğunca kolay olduğu bir ortam yaratmak. Daha iyi alışkanlıklar edinme mücadelesinin çok önemli bir ayağını, iyi alışkanlıklarımızla bağlantılı zahmeti azaltmanın ve kötü alışkanlıklarımızla bağlantılı zahmeti artırmanın yollarını bulmak oluşturuyor.

ORTAMI GELECEKTEKİ KULLANIM İÇİN HAZIRLAMAK

Oswald Nuckols; Natchez, Mississippi’li bir IT geliştirici. Aynı zamanda ortamını en iyi hale getirmenin önemini anlamış biri.

Nuckols temizlik alışkanlıklarını “odayı resef’lemek” olarak adlandırdığı bir stratejiye uyarak kurdu. Örneğin televizyon izledikten sonra uzaktan kumandayı TV sehpasının üstüne koyuyor, kanepedeki yastıkları düzeltiyor ve battaniyeyi katlıyor. Arabasından inerken arabada ne kadar çöp varsa atıyor. Ne zaman duş alsa su ısınırken klozeti temizliyor. (“Zaten tuvaleti temizlemek

için en mükemmel zaman, duşa girip yıkanmanızdan hemen öncesidir,” diyor Nuckols.) Her odayı *reseflemenin* amacı sadece son eylemden sonra ortalığı temizlemek değil, aynı zamanda bir sonraki eylem için hazır bırakmak.

Nuckols, “Bir odaya girdiğim zaman her şeyi yerinde buluyorum,” diyor. “Bunu her gün ve her odada yaptığım için eşyalarım her zaman derli toplu kalıyor... İnsanlar bunun için çok çaba sarf ettiğimi sanıyorlar ama aslında bayağı tembelim. Fakat benimkisi tedbirli bir tembellik. İnsana çok zaman

kazandırıyor.”

Bir alanı planlanmış amaca göre organize ettiğinizde bir sonraki eylemi kolaylaştıracak şekilde hazırlamış olursunuz. Örneğin eşim tebrik kartlarını bir kutuda özel günlere -doğum günü, sevgi ifadesi, evlilik, mezuniyet vs.- göre ayrılmış şekilde saklar. Gerektiğinde hemen uygun bir kart kapıp gönderir. Kart göndermeyi hatırlamak konusunda inanılmaz iyidir çünkü kart göndermenin yaratabileceği pürüzleri peşinen azaltmıştır. Yıllarca ben bunun tam tersiydim. Birinin bebeği olurdu ve ben, “Ona bir kart göndermeliyim,” diye düşünürdüm. Ama sonra haftalar geçerdi ve ben bir kart almayı hatırlayana kadar çok geç olurdu. Kolay bir alışkanlık değildi bu.

Ortamınızı hızlı kullanıma hazır olacak şekilde ayarlamanın pek çok yolu vardır. Sağlıklı bir kahvaltı hazırlamak istiyorsanız bir gece öncesinden tavayı ocağın, yağı tezgâhın üstüne koyun ve ihtiyaç duyacağınız tabak, çatal ve kaşıkları hazırlayın. Uyandığınızda kahvaltıyı hazırlamak çok kolay olacak.

« Daha fazla çizim yapmak mı istiyorsunuz? Kalemlerinizi, defterlerinizi ve çizim araç gereçlerinizi masanızın üstünde, elinizin altında bulundurun.

■ Egzersiz mi yapmak istiyorsunuz? Egzersiz giysilerinizi, ayakkabılarınızı, spor çantanızı ve su şişenizi önceden hazırlayın.

« Beslenmenizi iyileştirmek mi istiyorsunuz? Hafta sonları bolca meyve, sebze doğrayıp saklama kaplarına doldurun. Böylece hafta içi sağlıklı ve yenmeye hazır seçeneklere erişiminiz kolaylaşır.

Bunlar iyi bir alışkanlığı, direnişin en az olduğu yollardan birine dönüştürmenin basit yöntemleridir.

Ayrıca bu prensibi tersine çevirip ortamınızı kötü alışkanlıkları zorlaştıracak şekilde de hazırlayabilirsiniz. Mesela kendinizi çok fazla televizyon seyrederken buluyorsanız her kullanımdan sonra televizyonun bütün fişlerini çekin. Fişleri ancak izlemek istediğiniz programın adını yüksek sesle söyleyebiliyorsanız tekrar takın. Bu düzen manasızca televizyon izlemeyi önleyecek kadar zahmet yaratacaktır.

Bu da çözüm olmazsa işi bir adım ileri götürebilirsiniz. Her kullanımdan sonra televizyonun fişini çekin ve kumandanın pillerini çıkarın ki televizyonu tekrar açabilmeniz fazladan on saniye sürsün. Ve daha az televizyon izlemeyi gerçekten

kafaya koyduysanız televizyonu her kullanımdan sonra oturma odasından çıkarıp bir dolaba da kaldırabilirsiniz. Onu oradan ancak *gerçekten* bir şey izlemek istediğinizde çıkaracağınızdan emin olabilirsiniz. Zahmet ne kadar büyükse alışkanlığı tekrarlama ihtimali de o kadar azalacaktır.

Mümkün olan her fırsatta telefonumu öğle yemeğine kadar farklı bir odada bırakırım. Yanımda olduğu zamanlarda ise hiç gerek yokken bütün sabah telefona bakıp dururum. Ama başka bir odada olduğu zaman aklıma bile gelmez. Ve zahmet büyük olduğu için, ortada bir neden olmadığı sürece telefonumu almaya

gitmem. Sonuç olarak her sabah kesintisiz çalışabileceğim üç dört saat elde etmiş olurum.

Telefonunuzu başka bir odada bırakmak yeterli gelmiyorsa bir arkadaşınızdan ya da aile ferdinizden onu sizden birkaç saatliğine saklamasını rica edebilirsiniz. Bir çalışma arkadaşınızdan telefonunuzu sabah boyunca masasında tutmasını ve size ancak öğle arasında vermesini isteyebilirsiniz.

İstenmeyen bir davranışı önlemek için ne kadar az pürüzün yeterli olduğuna inanamazsınız. Birayı buzdolabının arka tarafına, göremeyeceğim bir yere sakladığım zaman daha az bira içiyorum. Sosyal medya uygulamalarını telefonumdan kaldırınca tekrar indirip giriş yapmam haftalar sürebiliyor. Bu hilelerin gerçek bir bağımlılığı gidermesi çok olası değil ama çoğumuz için birazcık zahmet, iyi bir alışkanlığa bağlı kalmak ile kötü bir alışkanlığa geri dönmek arasındaki fark anlamına gelebiliyor. Bu tür düzinelerce değişikliğin toplu etkisini ve iyi davranışları kolaylaştırıp kötü davranışları zorlaştıracak şekilde tasarlanmış bir ortamda yaşadığınızı düşünün.

Bir davranış değişikliğine ister birey, ister ebeveyn, ister koç, ister lider olarak yaklaşıyor olalım, kendimize hep aynı soruyu sormalıyız: “Doğru olanı yapmanın kolay olduğu bir dünyayı nasıl yaratabiliriz?” Hayatınızı en önemli eylemlerin aynı zamanda en kolay eylemler olacağı şekilde yeniden düzenleyin.

Bölüm Özeti

ii İnsan davranışları En Az Çaba Yasasına uyar. Doğal olarak en az emek gerektiren seçeneğe meylederiz.

« Doğru olanı yapmanın mümkün olduğunca kolay olduğu bir ortam yaratın.

* İyi davranışlarla ilişkili zahmeti azaltın. Zahmet az olduğunda davranışlar kolaylaşır.

■ Kötü davranışlarla ilişkili zahmeti artırın. Zahmet çok olduğunda davranışlar zorlaşır.

■ Ortamınızı gelecekteki eylemleri kolaylaştıracak şekilde hazır tutun.

Ertelemeye İki Dakika Kuralı'yla Nasıl Son Verebilirsiniz

Twyla Tharp modern çağın en iyi dansçı ve koreograflarından biri kabul edilir. 1992 yılında sık sık Genius Grant (Dâhi Bursu) olarak anılan MacArthur Bursu'na layık görüldü ve kariyerinin büyük bir kısmını orijinal eserlerini sahnelemek için dünyayı dolaşarak geçirdi. Ayrıca başarısında büyük bir payın basit gündelik alışkanlıklara ait olduğuna inanıyor.

"Hayatımın her gününe bir ritüelle başlarım," diyor. "Saat 05.30'da uyanır, egzersiz kıyafetlerimi, tozluklarımı, sweats-hirt'ümü giyer, şapkamı takarım. Manhattan daki evimden çıkar, bir taksi durdurur ve şoförden beni 91. Cadde ile Birinci Cadde'nin köşesindeki Pumping Iron spor salonuna götürmesini isterim. Orada iki saat boyunca spor yaparım.

"Ritüel, sabahları vücudumu maruz bıraktığım esneme ve ağırlık antrenmanı değildir; taksidir. Taksi şoförüne nereye gideceğimi söylediğim anda ritüeli tamamlamış olurum.

"Basit bir eylem ama onu her sabah aynı şekilde yapmak alışkanlığa dönüştürüyor, tekrarlanabilir ve kolay kılıyor. Onu atlama ya da farklı bir şekilde yapma şansımı azaltıyor. Bu,

rutinler cephaneliğimdeki silahların bir artarken, düşünmem gereken şeylerin bir eksilmesi demek."

Her sabah bir taksi durdurmak küçük bir eylem olabilir ama 3. Davranış Değişikliği Yasasına muhteşem bir örnektir.

Araştırmacılar herhangi bir günde eylemlerimizin yüzde 40 ila 50'sinin alışkanlık nedeniyle yapıldığını tahmin ediyorlar. Bu zaten önemli bir yüzde ama

alışkanlıklarınızın gerçek etkisi bu sayıların öne sürdüğünden çok da büyüktür. Alışkanlıklar, onları izleyen bilinçli kararları etkileyen otomatik tercihlerdir. Evet, bir alışkanlık sadece birkaç saniye içinde tamamlanabilir ama aynı zamanda sonrasındaki dakikalar ya da saatler boyunca atacağınız adımları da biçimlendirebilir.

Alışkanlıklar bir otoyolun giriş rampası gibidir. Sizi bir yola sokarlar ve daha ne olduğunu anlamadan kendinizi bir sonraki davranışa doğru son sürat ilerlerken bulursunuz. îki saat boyunca kötü bir filmin karşısında oturursunuz. Tamamen tok olmanıza rağmen atıştırmaya devam edersiniz. “Sadece bir saniyeliğine” telefona bakacakken bir de bakmışsınız ki yirmi dakikadır ekrana takılı kalmışsınız. Bu şekilde düşünmeden takip ettiğiniz alışkanlıklar sıklıkla düşünürken yaptığınız tercihleri belirler.

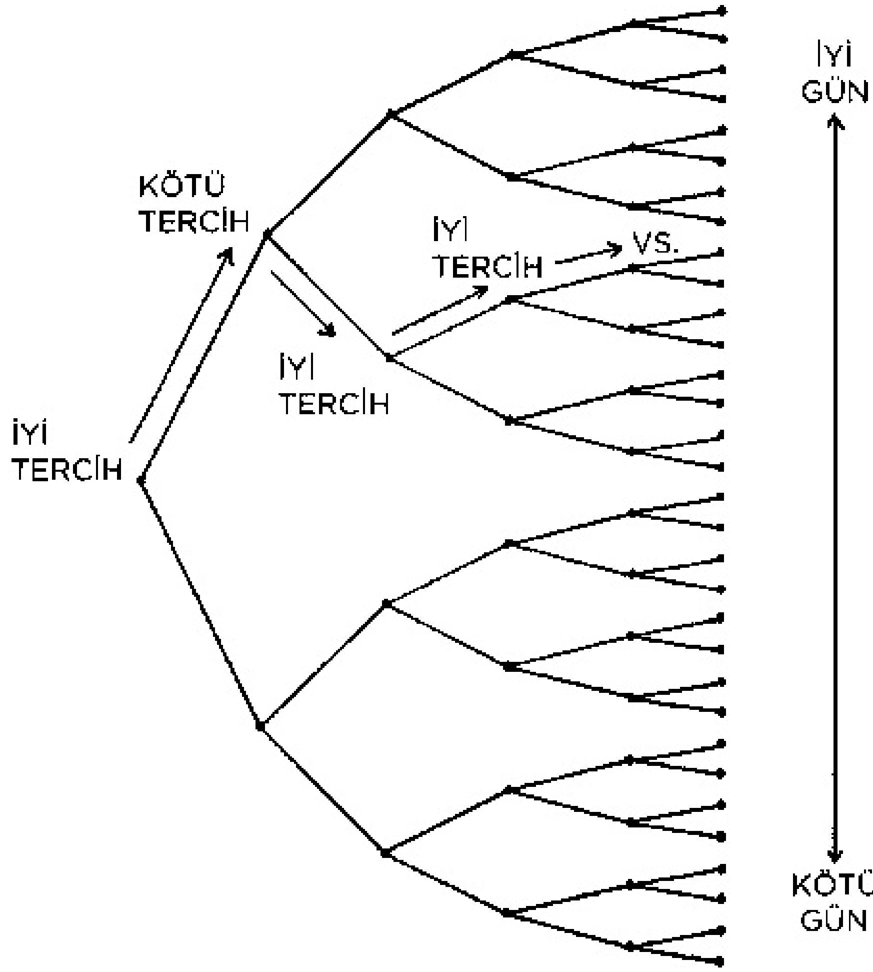
Her akşam genellikle 17.15 civarı gecemin geri kalanını şekillendiren kısa bir an yaşanır. Eşim işten gelir ve ya egzersiz giysilerimizi kuşanıp spor salonunun yolunu tutarız ya da kanepeye çöküp Hint yemeği sipariş eder ve *The Office* izleriz.* Twyla Tharp’ın taksiyi durdurmasında olduğu gibi, buradaki ritüel de benim egzersiz kıyafetlerimi giymemdir. Üstümü değiştirirsem spor yapacağımı bilirim. Bunu izleyecek her şey -arabayla spor salonuna gitmek, hangi egzersizleri yapacağıma

Dürüst olmak gerekirse bu da kulağa müthiş bir gece gibi geliyor.

karar vermek, ağırlık aletinin altına girmek- ilk adımı attıktan sonra çok kolay gelir.

Her gün çok büyük bir etki yaratan bir sürü an yaşanır. Ben bu küçük tercihlere *karar arıları* diyorum. Dışarıdan yemek söylemek ile yemek pişirmek arasında karar verdiğiniz an. Arabayla gitmek ile bisiklete binmek arasında karar verdiğiniz an. Ödevinize başlamak ile oyun konsolunun kumandasını elinize almak arasında karar verdiğiniz an. Bu seçimler birer yol ayrımıdır.

KARAR ANLARI



ŞEKİL 14: İyi bir gün ile kötü bir gün arasındaki fark genellikle karar anlarında yapılan birkaç üretken ve sağlıklı tercihtir. Her biri bir yol ayrımı gibidir ve bu tercihler gün içinde üst üste binerek nihayetinde çok farklı sonuçlara yol açabilir.

Karar anları sizin gelecekteki halinizin olasılıklarını belirler. Örneğin bir restorana girmek bir karar anıdır çünkü öğle yemeğinde ne yiyeceğinizi belirler. Teknik olarak ne sipariş edeceğinizin kontrolü sizin elinizdedir ama daha geniş anlamda, bir yemeği sadece menüde varsa sipariş edebilirsiniz. Bir et lokantasına girerseniz biftek ya da kaburga yiyebilirsiniz ama suşi yiyemezsiniz. Seçenekleriniz menüde sunulanlarla sınırlıdır. İlk tercihle biçimlenmişlerdir.

Alışkanlıklarımızın bizi yönlendirdiği yerle sınırlıyız. Gün içinde karar anlarını iyi yönetmek bu yüzden çok önemlidir. Her gün pek çok andan oluşur ama gireceğiniz yolu aslında alışkanlığa dayalı birkaç tercih belirler. Bu küçük tercihler üst üste biner ve her biri bir sonraki büyük zaman dilimini

nasıl geçireceğinizi tayin eder.

Alışkanlıklar son nokta değil, giriş noktasıdır. Spor salonu değil, taksidirler.

İKİ DAKİKA KURALI

Ufak ufak başlamanızın daha iyi olacağını bilirken bile büyük başlamak çok kolaydır. Bir değişiklik yapmayı hayal ederken heyecan kaçınılmaz olarak kontrolü ele alır ve kendinizi çok erken bir zamanda çok fazla şey yapmaya çalışırken bulursunuz. Bu eğilime karşı koymanın bildiğim en etkili yolu, “Yeni bir alışkanlığa başlarken, o alışkanlığın süresi iki dakikayı geçmemelidir,” şeklindeki *İki Dakika Kuralıdır.*

Hemen hemen her alışkanlığın iki dakikalık bir versiyona indirgenebileceğini göreceksiniz:

- “Her gece uyumadan önce kitap oku,” fikri, “Bir sayfa kitap oku,” halini alır.
- “Otuz dakika yoga yap,” fikri, “Yoga minderini çıkar,” halini alır.
- “Derse hazırlan,” fikri, “Notlarını çıkar,” halini alır.
- “Çamaşırları katla,” fikri, “Bir çift çorabı eşleştir,” halini alır.
- “Beş kilometre koş,” fikri, “Ayakkabılarının bağcıklarını bağla,” halini alır.

Ana fikir, alışkanlıklarınızı başlayacak kadar kolaylaştırmaktır. Herkes bir dakika meditasyon yapabilir, bir sayfa kitap okuyabilir ya da bir parça giysiyi yerine kaldırabilir. Ve az önce değindiğimiz gibi bu güçlü bir stratejidir çünkü doğru olanı bir kez yapmaya başladığınızda, yapmaya devam etmek iyice kolaylaşır. Yeni bir alışkanlık, zorluk gibi gelmemelidir. Onu *izleyen* eylemler zorlayıcı gelebilir ama ilk iki dakika kolay olmalıdır. Asıl istediğiniz sizi doğal olarak daha üretken bir yola itecek bir “kaçış alışkanlığıdır.”

Genellikle sizi arzulanan sonuca ulaştıracak kaçış alışkanlıklarını, hedeflerinizi “çok kolay” ve “çok zor” arasında değişen skalaya yerleştirerek saptayabilirsiniz. Örneğin maraton koşmak çok zordur. Beş kilometre koşmak zordur. On bin adım atmak makul derecede zordur. On dakika yürümek kolaydır. Koşu ayakkabılarınızı giymek çok kolaydır. Hedefiniz bir maraton koşmak olabilir ama kaçış alışkanlığınız koşu ayakkabılarınızı giymektir. îki Dakika

Kuralına bu şekilde uyabilirsiniz.

Çok kolay	Kolay	Makul Derecede Zor	Zor	Çok zor
Koşu ayakkabıla-rınızı giymek	On dakika yürümek	On bin adım atmak	Beş kilometre koşmak	Maraton koşmak
Bir cümle yazmak	Bir paragraf yazmak	Bin kelime yazmak	Beş bin kelimelik bir makale yazmak	Kitap yazmak
Notlarınızı çıkarmak	On dakika çalışmak	Üç saat çalışmak	Sürekli A almak	Doktora yapmak

İnsanlar genellikle bir sayfa kitap okumak, bir dakika me-ditasyon yapmak ya da bir satış görüşmesi yapmak konusunda heyecanlanmanın tuhaf olduğunu düşünürler. Ancak amaç bir şey yapmak değildir. Amaç, bir adım atma alışkanlığında ustalaşmaktır. İşin aslı, bir alışkanlığın iyileştirilmeden önce yerleştirilmesi gerekir. Adım atma becerisini bile gösteremiyorsanız ince detaylarda ustalaşmak konusunda umutlanamazsınız. En başından kusursuz bir alışkanlık tasarlamaya çalışmak yerine daha tutarlı bir temelde kolay olanı yapın. Optimize etmeden önce standardize etmelisiniz.

Bir adım atma sanatında ustalaşırken ilk iki dakika, daha büyük bir rutinin başlangıcındaki bir ritüele dönüşür. Bu sadece alışkanlıkları kolaylaştırma hilesi değil, aynı zamanda zor bir beceride ustalaşmanın ideal yoludur. Bir sürecin başlangıcını ne kadar ritüelleştirirseniz onu büyük şeyler yapmak için gereken derin odak noktası haline girme ihtimaliniz de o kadar artar.
Her egzersizden önce aynı şekilde ısınmak, zirve performans haline geçmenizi kolaylaştırır. Hep aynı yaratıcı ritüele uyarak zorlu

yaratma sürecine girmeyi de kolaylaştırabilirsiniz. İstikrarlı bir şalterleri indirme alışkanlığı geliştirerek her gece makul bir saatte yatağa girmeyi

kolaylaştırırsınız. Bütün süreci otomatikleştire-meyebilirsiniz ama ilk harekete geçme anını bilinçli olmaktan çıkarabilirsiniz. Başlamayı kolaylaştırırsanız gerisi gelir.

İki Dakika Kuralı bazı insanlara hile gibi gelebilir. *Gerçek* hedefin iki dakikadan daha fazlasını yapmak olduğunu biliyorsunuz, bu yüzden kendinizi kandırmaya çalışıyormuşsunuz gibi gelebilir. Hiç kimse gerçekten tek bir sayfa okumanın, tek bir şınav çekmenin ya da notlarını çıkarmanın hayalini kurmaz. Ve bunun zihinsel bir hile olduğunu biliyorsanız ona neden kanasınız ki?

İki Dakika Kuralı size fazla zorlama geliyorsa şunu deneyin: İki dakika yapın, sonra durun. Koşuya çıkın ama iki dakikadan sonra durmak *zorundasınız.* Meditasyona başlayın ama iki dakikadan sonra durmak *zorundasınız.* Arapça çalışın ama iki dakikadan sonra durmak *zorundasınız.* Bu bir başlama stratejisi değil, olayın tamamı olsun. Alışkanlığınız *sadece* yüz yirmi saniye sürsün.

Okuyucularımdan biri bu stratejiyi kullanarak kırk beş kilodan fazla verdi. Başlangıçta her gün spor salonuna gidiyordu ama kendine beş dakikadan fazla kalma izninin olmadığını söylüyordu. Spor salonuna gidiyor, beş dakika egzersiz yapıyor ve süresi dolar dolmaz çıkıyordu. Birkaç haftanın sonunda etrafına baktı ve "Pekâlâ, buraya zaten geliyorum. Biraz daha uzun süre kalmaya başlayabilirim," diye düşündü. Birkaç senenin sonunda fazla kilolarından kurtulmuştu.

Günlük tutmak da bir başka örnek olabilir. Düşüncelerini kafasından çıkarıp kâğıda dökmek neredeyse herkese iyi gelebilir ama günlük tutmak angarya olarak görüldüğü için pek çok insan birkaç günün sonpnda pes eder ya da bu işe başlamaktan

bile kaçınır.* îşin sırrı, her zaman günlük tutmanın görev gibi geldiği noktanın altında kalmaktır. İngiltere'de bir liderlik danışmanı olan Greg McKeown günlük tutma alışkanlığını özellikle içinden gelenden daha azını yazarak yerleştirdi. Yazmaya her zaman, yazmak zahmetli gelmeye başlamadan son veriyordu. Ernest Hemingway de her türlü yazım için benzer bir tavsiyeye inanırdı. "En iyi yol her zaman iyi giderken durmaktır," derdi.

Bu tür stratejiler başka bir nedenle de işe yarar. İnşa etmek istediğiniz kimliği pekiştirirler, Üst üste beş gün spor salonuna giderseniz -sadece iki dakika için bile olsa- yeni kimliğinizin lehine oy kullanmış olursunuz. Endişeniz forma

girmek değildir. Egzersizlerini atlamayan bir insan olmaya odaklanmışsınızdır. Olmak istediğiniz insanı teyit eden en küçük adımı atıyorsunuzdur.

Değişimi nadiren bu şekilde düşünürüz çünkü herkes kendini nihai hedefe kaptırır. Bir dakikalık gitar pratiği hiç yoktan iyidir. Bir dakika kitap okumak elinize hiç kitap almamanızdan iyidir. Umduğunuzdan daha azını yapmak hiçbir şey yapmamaktan iyidir.

Bir noktada alışkanlığı yerleştirip her gün kolları sıvar hale geldiğinizde alışkanlığınızı nihai hedefinize doğru büyütmek için İki Dakika Kuralını *alışkanlık şekillendirme* dediğimiz teknikle birleştirebilirsiniz. İşe, davranışın en küçük versiyonunun ilk iki dakikasında ustalaşarak başlayın. Sonra “orta kademe” bir adıma ilerleyin ve süreci tekrarlayın: sadece ilk iki dakikaya odaklanarak ve bir sonraki seviyeye geçmeden önce bu aşamada ustalaşarak. Bir süre sonra odağınızı olması gereken yerde -davranışın ilk iki dakikasında- tutarken, kendinizi başlangıçta inşa etmeyi umduğunuz alışkanlığı edinmiş olarak bulacaksınız.

Sadece günlük tutmayı kolaylaştırmak için bir alışkanlık günlüğü tasarladım. İçinde gününüz hakkında tekbir cümle yazdığınız “Günde Bir Satır” bölümü var. Şu adresten daha fazla bilgi edinebilirsiniz: atomichabits.com/journal

ALIŞKANLIK ŞEKİLLENDİRME ÖRNEKLERİ

Alışkanlık	Erken Kalkan Bir İnsan Olmak	Vegan Olmak	Egzersiz Yapmaya Başlamak
1. Safha	Her akşam saat 22.00'da evde ol.	Her öğünde sebze yemeye başla.	Egzersiz giysilerini giy.
2. Safha	Bütün aygıtları (TV, telefon vs.) her gece saat 22.00'da kapat.	Dört bacaklı hayvanları yemeyi bırak (inek, domuz, kuzu vs.).	Kapıdan çık (yürüyüş yapmayı dene).

Alışkanlık	**Erken Kalkan Bir İnsan Olmak**	**Vegan Olmak**	**Egzersiz Yapmaya Başlamak**
7. Safha	**Her akşam saat 22.00'da evde ol.**	**Her öğünde sebze yemeye başla.**	**Egzersiz giy**
2. Safha	**Bütün aygıtları (TV, telefon vs.) her gece saat 22.00'da kapat.**	**Dört bacaklı hayvanları yemeyi bırak (inek, domuz, kuzu vs.).**	**Kapıdan çık (yürüyüş ya**
3. Safha	**Her gece saat 22.00'da yatakta ol (kitap okumak ya da partnerinle sohbet etmek üzere).**	**İki bacaklı hayvanları yemeyi bırak (tavuk, hindi vs.).**	**Spor salonuna git dakika egze çık.**
4. Safha	**Işıklar her gece saat 22.00'da kapanmalı.**	**Bacaksız hayvanları yemeyi bırak (balık, midye, deniz tarağı vs.).**	**Haftada en on beş dakil yap.**
5. Safha	**Her gün saat 06.00'da kalk.**	**Bütün hayvansal ürünleri yemeyi bırak (yumurta, süt, peynir).**	**Haftada üç egzersiz yap**

3. Safha	Her gece saat 22.00'da yatakta ol (kitap okumak ya da partnerinle sohbet etmek üzere).	İki bacaklı hayvanları yemeyi bırak (tavuk, hindi vs.).	Spor salonuna git, beş dakika egzersiz yap ve çık.
4. Safha	Işıklar her gece saat 22.00'da kapanmalı.	Bacaksız hayvanları yemeyi bırak (balık, midye, deniz tarağı vs.).	Haftada en az bir kez on beş dakika egzersiz yap.
5. Safha	Her gün saat 06.00'da kalk.	Bütün hayvansal ürünleri yemeyi bırak (yumurta, süt, peynir).	Haftada üç kez egzersiz yap.

Hemen hemen her büyük yaşam hedefi iki dakika davranışına dönüştürülebilir. Sağlıklı ve uzun bir hayat yaşamak istiyorum > Formda kalmalıyım > Egzersiz yapmalıyım > Egzersiz giysilerimi giymeliyim. Mutlu bir evlilik istiyorum > İyi bir partner olmalıyım > Her gün partnerimin hayatını kolaylaştıran bir şey yapmalıyım > Önümüzdeki hafta için yemek planı yapmalıyım.

Yerleştirmek için mücadele verdiğiniz her alışkanlıkta İki Dakika Kuralını kullanabilirsiniz. Bu, alışkanlıklarınızı kolaylaştırmanın basit bir yoludur.

-Bölüm Özeti-

s Alışkanlıklar birkaç saniye içinde tamamlanabilir ama sonraki dakikalar ya da saatler boyunca davranışınızı etkilemeye devam ederler.

» Pek çok alışkanlık karar anlarında -yol ayrımlarına benzeyen tercihlerde- gerçekleşir ve kendinizi ya üretken bir güne yönlendirirsiniz ya da üretken

olmayan bir güne.

■ İki Dakika Kuralı şöyledir: “Yeni bir alışkanlığa başladığınızda, o alışkanlığın yapılması iki dakikadan uzun sürmemelidir.”

■ Bir sürecin başlangıcını ne kadar ritüelleştirirseniz büyük şeyler yapmak için gereken derin odaklanma haline girme ihtimaliniz de o kadar artar.

» Optimize etmeden önce standardize edin. Olmayan bir alışkanlığı iyileştiremezsiniz.

İyi Alışkanlıkları Kaçınılmaz, Kötü Alışkanlıkları İmkânsız Kılmanın Yolları

1830 yılının yazında Victor Hugo imkânsız bir teslim tarihiyle karşı karşıyaydı. On iki ay önce yayımcısına yeni bir kitap sözü vermişti. Ama yazmak yerine yılı diğer projelerin peşinden koşarak, misafir ağırlayarak ve işini erteleyerek geçirmişti. Bu durumdan sıkılan yayımcısı altı aydan daha kısa bir teslimat tarihi belirledi. Kitabın Şubat 1831'de. bitmiş olması gerekiyordu.

Hugo erteleme alışkanlığını yenmek için tuhaf bir plan kurdu. Bütün giysilerini topladı ve bir yardımcısından onları büyük bir sandığa kilitlemesini istedi. Geniş bir şaldan başka giyecek hiçbir şeyi kalmamıştı. Dışarı çıkmak için uygun kıyafeti olmadığı için çalışma odasından çıkamadı ve 1830 yılının sonbahar ve kışında çılgınlar gibi yazdı. *Nötre Dame'ın Kamburu* 14 Ocak 1831'de, planlanandan iki hafta erken yayımlandı.*

Bu hikâyenin benim bu kitabı yazma sürecime ne kadar uyduğunun farkındayım. Benim yayımcım daha hoşgörülü olsa da ve gardırobum dolu kalsa da ben de metni tamamlamak için ev hapsine ihtiyaç duydum.

Bazen başarı iyi alışkanlıkları kolaylaştırmaktan çok, kötü alışkanlıkları zorlaştırmakla gelir. 3. Davranış Değişikliği Yasasının tersine çevrilmiş halinden bahsediyoruz: *Zorlaştırın.* Kendinizi sürekli olarak planlarınıza uymak için debelenirken buluyorsanız o zaman siz de Victor Hugo nun yolundan gidebilir ve psikologların *bağlılık aracı* olarak adlandırdığı şeyi yaratarak kötü alışkanlıkları zorlaştırabilirsiniz.

Bağlılık aracı, bugün yaptığınız ve gelecekteki eylemlerinizi kontrol eden bir tercihtir. Gelecekteki davranışı kilitlemenin, sizi iyi alışkanlıklara bağlamanın ve kötüleri kısıtlamanın bir yoludur. Victor Hugo yazabilmek için giysilerini ortadan kaldırarak bir bağlılık aracı yaratmıştı.*

Bağlılık aracı yaratmanın pek çok yolu vardır. Yiyecekleri büyük miktarlarda almak yerine tekli paketlerde satın alarak aşırı yemeyi azaltabilirsiniz. Gelecekteki kumar âlemlerini önlemek için kumarhanelerde ve çevrimiçi poker sitelerinde kendinizi gönüllü olarak yasaklı listesine aldırabilirsiniz. Müsabaka öncesinde tartılmaları gerektiğinden, tartılmadan önceki hafta boyunca kendilerini kaptırıp abur cubur almamak için cüzdanlarını evde bırakan

sporcular duydum.

Başka bir örnek verecek olursak, alışkanlık uzmanı dostum Nir Eyal, bir priz zamanlayıcısı -*internet router* ile elektrik prizinin arasına taktığı bir adaptör- satın aldı. Her gece saat 22.00'da priz zamanlayıcısı *router'a* giden enerjiyi kesiyor. İnternet kesilince herkes yatma zamanının geldiğini anlıyor.

Buna "Odysseus anlaşması" ya da "Odysseus sözleşmesi" de denir. Adını ***Odysseia mn,*** deniz kızlarının büyüleyici sesini duyabilsin ama gemiyi onlara yönlendirip kayalara çarpmasın diye denizcilerinden onu geminin direğine bağlamasını isteyen kahramanı Odysseus'tan alır. Odysseus arzularınızın sizi o anda nereye götüreceğini görmeyi beklemek yerine, zihniniz doğru yerdeyken gelecek eylemlerinize kilitlenmenin faydalarını fark etmişti.

Bağlılık araçları, size cazip bir unsura kurban gitmeden önce iyi niyetlerden faydalanmanızı sağladıkları için çok işe yarar. Mesela ben ne zaman kalori kısıtlamaya niyetlensem garsondan yemeğimi ikiye bölmesini ve servis edilmeden *önce* yarısını paketlemesini rica ederim. Yemek gelene ve kendime, "Sadece yarısını yiyeceğim," diyene kadar beklersem bu yöntem asla işe yaramaz.

Kilit nokta, görevi iyi alışkanlıktan *çıkmanın*, iyi alışkanlığa başlamaktan daha fazla çaba gerektireceği şekilde değiştirmektir. Forma girmek için motive olduğunuzu hissediyorsanız bir yoga seansı planlayın ve ücreti peşin ödeyin. Kurmak istediğiniz bir iş için heyecanlıysanız saygı duyduğunuz bir girişimciye e-posta gönderip bir danışmanlık görüşmesi ayarlayın. Eyleme geçme zamanı geldiğinde caymanın tek yolu toplantıyı iptal etmek olacaktır ve bu da çaba gerektirdiği gibi paraya da mal olabilir.

Bağlılık araçları kötü alışkanlıkları şu anda zorlaştırarak gelecekte doğru olanı yapma alışkanlığınızı artırır. Ancak daha iyisini de yapabiliriz. îyi alışkanlıkları kaçınılmaz, kötüleri imkânsız kılabiliriz.

BİR ALIŞKANLIĞI OTOMATİKLEŞTİRMEK VE BİR DAHA HİÇ DÜŞÜNMEMEK

John Henry Patterson 1844 yılında Dayton, Ohio'da doğdu. Çocukluğu aile şirketinde ayak işleri yaparak ve babasının bıçkıhanesinde vardiyalı çalışarak geçti. Dartmouth'ta üniversite okuduktan sonra Ohio'ya döndü ve kömür madencileri için küçük bir malzeme dükkânı açtı.

Gözüne iyi bir fırsat gibi görünmüştü bu. Ancak dükkânın pek fazla rakibi olmamasına ve düzenli müşteri akışına rağmen Patterson para kazanmakta zorluk çekiyordu. Çalışanlarının ondan bir şeyler çaldığını o zaman fark etti.

1800'lerin ortasında hırsızlık yaygın bir sorundu. Alındı fişleri açık bir çekmecede duruyordu ve kolayca değiştirilebiliyor ya da yok edilebiliyorlardı. Davranışları gözleyecek kameralar ya da alışverişleri izleyecek yazılımlar yoktu. Günün her saati çalışanınızın tepesinde dikilmeye razı olmadığınız ya da bütün alışverişi bizzat kendiniz idare etmediğiniz sürece hırsızlığı önlemek hiç de kolay değildi.

Patterson bu çıkmaza kafa yorarken Ritty'nin Bozulmaz Kasası (Ritty s Incorruptible Cashier) adında yeni bir icadın reklamına denk geldi. Kendisi gibi bir Dayton sakini olan James Ritty'nin tasarladığı bu kasa, ilk mağaza kasasıydı. Makine her alışverişten sonra kasayı ve alındı belgelerini otomatik olarak kilitliyordu. Patterson ellişer dolardan iki kasa satın aldı.

Mağazasındaki personel hırsızlığı bir gecede son buldu. Sonraki altı ayda Patterson'm dükkânı para kaybeden bir yerden 5.000 dolar (bugünün parasıyla 100.000 doların üstünde) kâr eden bir yere dönüştü.

Patterson bu makineden o kadar etkilenmişti ki alanını değiştirdi. Ritty'nin icadının haklarını satın aldı ve National Cash Register Company'yi kurdu. On yılın sonunda National Cash Register binden fazla çalışanıyla döneminin en başarılı şirketlerinden biri olacaktı.

Kötü bir alışkanlıktan kurtulmanın en iyi yolu onu gerçekleştirmeyi güçleştirmektir. Vereceği zahmeti, eyleme geçme seçeneğiniz kalmayana kadar artırın. Yazar kasanın en iyi yanı, çalmayı neredeyse imkânsız kılarak etik davranışı otomatikleştirmesiydi. Çalışanları değiştirmeye çalışmak yerine tercih edilen davranışı otomatikleştiriyordu.

Bazı eylemler -bir yazar kasa edinmek gibi- karşılığını bol bol verir. Bu tek seferlik tercihler ilk anda biraz çaba gerektirir ama zamanla artan bir değer yaratırlar. Tek bir tercihin tekrar tekrar kazanç sağlaması fikri beni büyülüyor. Bu yüzden oku-

yucularım arasında, daha uzun vadeli alışkanlıklara yol açan favori tek seferlik eylemlerle ilgili bir anket yaptım. Aşağıda yer alan tabloda en popüler cevaplardan bazılarını bulabilirsiniz.

Ortalama bir insanın bu listedeki tek seferlik eylemlerin sadece yarısını gerçekleştirmesi durumunda -alışkanlıklarına bunun dışında kafa yormasa bile- bundan bir yıl sonra şu andakinden daha iyi bir hayata sahip olacağına bahse girebilirim. Bu tek seferlik eylemler 3. Davranış Değişikliği Yasasını kullanmanın daha dolambaçsız yoludur. İyi uyumayı, sağlıklı beslenmeyi, üretken olmayı, para biriktirmeyi ve genel olarak daha iyi yaşamayı kolaylaştırıyorlar.

İYİ ALIŞKANLIKLARI SABİTLEYEN TEK SEFERLİK EYLEMLER

Beslenme	Mutluluk
İçme suyunuzu temizlemek için bir su arıtıcısı satın alın.	Bir köpek edinin.
Kalori alımını azaltmak için daha küçük tabaklar kullanın.	Daha arkadaş canlısı ve sosyal bir mahalleye taşının.
Uyku	**Genel Sağlık**
İyi bir yatak satın alın.	Aşı yaptırın.
Koyu renkli karartma perdeleri edinin.	Sırt ağrısından kaçınmak için iyi ayakkabılar satın alın.
Televizyonu yatak odanızdan çıkarın.	Destekleyici bir koltuk ya da ayakta çalışabileceğiniz bir masa satın alın.
Üretkenlik	**Finans**
E-posta üyeliklerinden çıkın.	Otomatik bir birikim planına kaydolun.
Bildirimleri kapatın ve grup sohbetlerini sessize alın.	Otomatik fatura ödeme talimatı verin.

Telefonunuzu sessize alın.	Kablolu yayından çıkın.
Gelen kutunuzu temizlemek için e-posta filtreleri kullanın.	Servis sağlayıcılardan faturalarınızı azaltmalarını isteyin.
Telefonunuzdan oyunları ve sosyal medya uygulamalarını kaldırın.	

Elbette iyi alışkanlıkları otomatikleştirmenin ve kötüleri bertaraf etmenin pek çok yolu var. Bu yollar tipik olarak teknolojiyi sizin yerinize işe koşmayı içeriyor. Teknoloji eskiden zor, sıkıcı ve karmaşık olan eylemleri kolay, acısız ve basit davranışlara dönüştürebilir. Doğru davranışı garanti altına almanın en güvenilir ve etkili yoludur.

Bu durum, alışkanlığa dönüşmeyecek kadar nadir gerçekleşen davranışlar için özellikle geçerlidir. Ayda bir ya da yılda bir yapmanız gereken şeyler -yatırım portföyünüzü yeniden dengelemek gibi- hiçbir zaman alışkanlık olacak kadar sık tekrarlanmaz, bu yüzden teknoloji "hafızasının" bunu sizin adınıza yapması özellikle faydalıdır.

Diğer örnekler şunlar:

- İlaçlar: Reçeteler otomatik olarak yenilenebilir.

- Kişisel finans: Çalışanlar otomatik bir maaştan düşme sistemiyle emeklilik için para biriktirebilirler.

- Yemek pişirme: Yemek teslimat hizmetleri market alışverişinizi sizin yerinize yapabilir.

- Üretkenlik: Sosyal medyada dolaşma miktarı, bir internet sayfası engelleyiciyle kesilebilir.

Hayatınızı olabildiğince otomatikleştirdiğiniz zaman çabanızı makinelerin henüz yapamadığı işlere harcayabilirsiniz. Teknolojiye bıraktığımız her alışkanlık, zaman ve enerjiden tasarruf etmemizi sağlayarak onları bir sonraki büyüme aşamasına akıtmamıza imkân tanır. Matematikçi ve filozof Alfred North

Whitehead'in yazdığı gibi, "Medeniyet, üstünde düşünmek zorunda olmadan gerçekleştirebildiğimiz operasyonların sayısı artırıldıkça ilerler."

Elbette teknolojinin gücü aleyhimize de işleyebilir. Peş peşe bir şeyler izlemek, ekrana bakmaya *son vermemiz* devam etmekten daha fazla çaba gerektirdiği için bir alışkanlığa dönüşebilir. Netflix ve YouTube bir sonraki bölüme geçmek için bir düğmeye dokunmanızı gerektirmez, bunun yerine sıradaki bölümü sizin için otomatik olarak oynatır. Size düşen tek şey gözlerinizi açık tutmaktır.

Teknoloji en küçük heves ve arzularınızla bile harekete geçmenize olanak sağlayan bir elverişlilik seviyesi yaratır. Küçücük bir açlık duyduğunuzda yemeğinizi kapınıza kadar getirtebilirsiniz. Küçücük bir can sıkıntısı halinde sosyal medyanın derinliklerinde kaybolabilirsiniz. Arzularınız doğrultusunda harekete geçmeniz için gerekli çaba sıfırlandığında, kendinizi o anda ortaya çıkan herhangi bir dürtüye kapılmış halde bulmanız işten değildir. Otomasyonun olumsuz yanı şudur: Kendimizi daha zor ama nihayetinde getirisi daha büyük olan işlere zaman ayırmadan bir kolay görevden diğerine atlarken bulabiliriz.

Ne zaman boş vaktim olsa kendimi sosyal medyaya meylederken bulurum. Saniyenin onda biri kadar bir süre bile sıkılacak olsam hemen telefonuma uzanırım. Bu küçük dikkat dağılmalarını "sadece bir mola vermek" olarak geçiştirmek kolaydır ancak zamanla çok ciddi bir meseleye dönüşebilirler. "Sadece bir dakika daha'nın cazibesi beni sonuç içeren herhangi bir şey yapmaktan alıkoyabilir. (Yalnız değilim. Ortalama bir insan sosyal medyada

, günde iki saatten fazla zaman geçiriyor. Yılda fazladan altı yüz saatte neler yapabilirsiniz?)

Bu kitabı yazdığım sene boyunca yeni bir zaman yönetimi stratejisi denedim. Her pazartesi günü asistanım sosyal medya hesaplarımın şifrelerini değiştirerek bütün aygıtlarda hesaplarımdan çıkış yapmamı sağladı. Hafta boyunca dikkatim hiç dağılmadan çalıştım. Cuma günleri yeni şifreleri bana gönderiyordu. Pazartesi sabahı asistanım bunu tekrar yapana kadar, hafta sonu boyunca sosyal medyanın tadını çıkarabiliyordum. (Asistanınız yoksa bir arkadaşınız ve aile üyenizle takım olup her hafta birbirinizin şifresini sıfırlayabilirsiniz.)

En büyük sürprizlerden biri, buna hızla uyum sağlamam oldu. Kendimi sosyal medyanın dışında bıraktığım ilk hafta sosyal medyada paylaşılanlara eskisi kadar sık bakma ihtiyacı duymadığımı fark ettim ve sosyal medyaya her gün

ihtiyacım olmadığı kesindi. Sadece çok kolay olduğu için varsayılan bir eyleme dönüşmüştü bu. Kötü alışkanlığım imkânsızlaşınca aslında daha anlamlı görevler üzerinde çalışmamı sağlayacak motivasyona *sahip olduğumu* keşfettim. Zihinsel şekeri ortamımdan kaldırınca sağlıklı şeyler yemem çok daha kolaylaşmıştı.

Lehinize işlediğinde otomasyon iyi alışkanlıklarınızı kaçınılmaz, kötüleri imkânsız kılabilir. İçinde bulunulan anda iradeye bel bağlamak yerine, gelecekteki davranışı sabitlemenin en iyi yolu budur. Bağlılık araçlarını, stratejik tek seferlik kararları ve teknolojiyi kullanarak bir kaçınılmazlık ortamı -iyi alışkanlıkların umduğunuz sonuç olmaktan çıkıp neredeyse garantilenmiş sonuç olduğu bir yer- yaratabilirsiniz.

-Bölüm Özeti-

3. Davranış Değişikliği Yasası’nın tersine çevrilmiş hali, *zorlaştırmaktır.*

Bir bağlılık aracı, şu anda yaptığınız ve gelecek için daha iyi bir davranışı sabitleyen bir tercihtir.

Gelecekteki bir davranışı sabitlemenin en iyi yolu, alışkanlıklarınızı otomatikleştirmektir.

Tek seferlik tercihler -daha iyi bir yatak almak ya da otomatik birikim planına kaydolmak gibi- gelecekteki alışkanlıklarınızı otomatikleştiren ve zamanla artan getiriler sağlayan tekil eylemlerdir.

Alışkanlıklarınızı otomatikleştirmek için teknolojiden faydalanmak, doğru davranışı garantilemenin en güvenilir ve etkili yoludur.

İYİ BİR ALIŞKANLIK NASIL YARATILIR

1. Yasa	Görünür Kılın
1.1	Alışkanlıklar Skor Kartı'nı doldurun. Farkında olmak için mevcut alışkanlıklarınızı kâğıda dökün.
1.2	Uygulamaya koyma niyetlerini kullanın: "[ŞU DAVRANIŞI] [ŞU ZAMANDA] [ŞURADA] gerçekleştireceğim."
1.3	Alışkanlık istiflemeyi kullanın: "[ŞU MEVCUT ALIŞKANLIKTAN] sonra [ŞU YENİ ALIŞKANLIĞI] gerçekleştireceğim."
1.4	Ortamınızı tasarlayın. İyi alışkanlıkların işaretlerini belirgin ve görünür kılın.

2. Yasa	Cazip Kılın
2.1	Cazip unsurları bir araya toplama yöntemini kullanın. Yapmak *istediğiniz* bir eylemi, yapmanız *gereken* bir eylemle eşleştirin.
2.2	Arzulanan davranışınızın normal davranış olduğu bir kültüre katılın.
2.3	Bir motivasyon ritüeli yaratın. Zor bir alışkanlıktan hemen önce, keyif aldığınız bir şeyi yapın.

3. Yasa	Kolaylaştırın
3.1	Zahmet ve pürüzleri azaltın. Kendiniz ile iyi alışkanlıklar arasındaki adım sayısını düşürün.
3.2	Ortamı hazır hale getirin. Ortamınızı gelecek eylemleri kolaylaştıracak şekilde düzenleyin.
3.3	Karar anı konusunda ustalaşın. Büyük etkiler yaratan küçük tercihleri optimize edin.
3.4	İki Dakika Kuralı'ndan faydalanın. Alışkanlıklarınızı iki dakikada ya da daha kısa sürede yapılacak kadar küçültün.
3.5.	Alışkanlıklarınızı otomatikleştirin. Teknolojiye ve gelecekteki davranışları sabitleyecek tek seferlik satın almalara yatırım yapın.
4. Yasa	**Tatmin Edici Kılın**

KÖTÜ BİR ALIŞKANLIK NASIL BIRAKILIR

1. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Görünmez Kılın
1.5	Maruz kalma ihtimalinizi azaltın. Kötü alışkanlıkların işaretlerini ortamınızdan kaldırın.
2. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	**İtici Kılın**
2.4	Zihniyetinizi ifade ediş şeklinizi değiştirin. Kötü alışkanlıklarınızdan kaçınmanın getirilerini vurgulayın.

3. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Zorlaştırın
3.6	Zahmet ve pürüzleri çoğaltın. Kendiniz ile iyi alışkanlıklar arasındaki adım sayısını artırın.
3.7	Bir bağlılık aracı kullanın. Gelecekteki tercihlerinizi çıkarınıza olanlarla kısıtlayın.
4. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	**Tatmin Edici Olmaktan Çıkarın**

Bu alışkanlık özet tablosunun İngilizce çıktısını atomichabits.com/cheatsheet adresinden alabilirsiniz.

4. YASA

Tatmin Edici Kılın

Davranış Değişikliğinin Temel Kuralı

1990'ların sonunda, Stephen Luby adında bir kamu sağlığı çalışanı, doğup büyüdüğü Omaha, Nebraska'yı terk edip Karaçi, Pakistan'a tek yön bilet aldı.

Karaçi dünyanın en kalabalık şehirlerinden biriydi. 1998 yılı itibarıyla dokuz milyondan fazla insanı barındırıyordu. Pakistan ekonomisinin kalbiydi ve bölgenin en aktif havaalanı ve limanlarından bazıları orada olduğu için önemli bir ulaşım merkeziydi. Şehrin ticari kesimlerinde her türlü standart kent konforu ve kalabalık sokaklar bulabilirdiniz. Ancak Karaçi aynı zamanda dünyanın en az yaşanabilir şehirlerinden biriydi.

Karaçi halkının yüzde 60'ından fazlası gecekondu mahallelerinde yaşıyordu. Nüfusun yoğun olduğu bu mahalleler eski kartonlar, cüruf bloklar ve diğer atık malzemeler bir araya getirilerek inşa edilmiş derme çatma evlerle doluydu. Atık sistemi, elektrik şebekesi, temiz su tedariki yoktu. Hava kuru olduğunda sokaklar bir toz ve çöp yığınına, hava yağışlı olduğunda ise çamurlu bir kanalizasyon çukuruna dönüşüyordu. Durgun su birikintilerinde sivrisinek kolonileri büyüyor ve çocuklar çöplerin arasında oynuyordu.

Sağlıksız koşullar hastalıkların hızla ve geniş alanlara yayılmasına yol açıyordu. Kirli su kaynakları ishal, kusma ve karın ağrısı salgınlarına neden oluyordu. Orada yaşayan çocukların neredeyse üçte biri yetersiz besleniyordu. Bu kadar küçük bir alana bu kadar çok insan toplandığı için, virüs ve bakteriyel enfeksiyonların hızla yayılması işten bile değildi. Zaten Stephen Luby'yi Pakistan'a getiren de bu kamu sağlığı kriziydi.

Luby ve ekibi sıhhi koşulların yetersiz olduğu bir ortamda, basit el yıkama alışkanlığının bile insanların sağlığında önemli bir fark yaratabildiğini fark ettiler. Ama çok geçmeden, pek çok insanın el yıkamanın öneminin zaten farkında olduğunu anladılar.

Ancak bu bilgiye rağmen şehir halkının çoğu ellerini gelişigüzel bir şekilde yıkıyordu. Bazıları ellerini suyun altından şöyle bir geçirmekle yetiniyordu. Diğerleri sadece tek ellerini yıkıyordu. Pek çoğu yiyecek bir şeyler hazırlamadan önce ellerini yıkamayı unutuyordu. Herkes el yıkamanın önemli olduğunu *söylüyordu* ama bunu alışkanlığa dönüştürenlerin sayısı çok azdı. Sorun bilgi değildi. Sorun tutarlılıktı.

Luby ve takımı mahalleye Safeguard sabunu tedarik edilmesi için Procter & Gamble'la iş birliği yaptılar. Safeguard kullanmak standart sabunlara göre daha keyifli bir tecrübeydi.

Luby, "Pakistan'da Safeguard birinci sınıf bir sabundu," diye anlattı. "Araştırmaya katılanlar yaygın bir şekilde onu çok sevdiklerinden bahsettiler." Sabun kolayca köpürüyordu ve insanlar ellerini köpürterek yıkayabiliyorlardı. Harika kokuyordu. El yıkamak bir anda daha zevkli bir hal almıştı.

"El yıkamayı özendirme hedefini bir davranış değişikliği olarak değil, bir alışkanlık edinme olarak görüyorum," dedi Luby. "İnsanların diş macununun nane aroması gibi güçlü olumlu

duyusal sinyal sağlayan bir ürünü benimsemesi, diş ipi kullanmak gibi, haz verici bir duyusal geri bildirim sağlamayan alışkanlıkları benimsemesinden çok daha kolay oluyor. Procter & Gamble'daki pazarlama ekibi olumlu bir el yıkama deneyimi yaratmaya çalışmaktan bahsediyordu."

Birkaç ay içinde araştırmacılar mahallenin çocuklarının sağlığında hızlı bir iyileşme gördüler. İshal yüzde 52, zatürre yüzde 48 ve bakteriyel bir deri enfeksiyonu olan impetigo yüzde 35 oranında azalmıştı.

Uzun vadeli etkiler daha da iyiydi. "Altı yıl sonra Karaçi'deki bazı evleri tekrar ziyaret ettik," diyor Luby. "Araştırma ekibimiz ziyaret ettiğinde, bedava sabun verilen ve ellerini yıkamaya teşvik edilen hanelerin yüzde 95'inden fazlasında sabun ve su bulunan el yıkama istasyonları vardı... Müdahale grubuna beş yılı aşkın bir süredir sabun dağıtmıyorduk ama denemeler sırasında ellerini yıkamaya çok alıştıkları için uygulamayı sürdürmüşlerdi." Bu çalışma, dördüncü ve son Davranış Değişikliği Yasasına -*tatmin edici kılın*- güçlü bir örnektir.

Deneyim tatmin edici olduğunda bir davranışı tekrarlama olasılığımız artar. Bu tamamen mantıklıdır. Haz duyguları -ellerinizi hoş kokan ve iyi köpüren bir

sabunla yıkamak gibi önemsiz olanlar bile- beyne, “Bu iyi geldi. Bir dahaki sefere bunu yine yap,” diyen sinyallerdir. Haz, beyninize o davranışın hatırlanmaya ve tekrarlanmaya değer olduğunu öğretir.

Sakızın hikâyesini ele alalım. Sakız 1800’lerde de satılan bir üründü ama dünya çapında bir alışkanlığa dönüşmesi Wrig-ley’nin kurulmasıyla başladı. Daha eski versiyonlar nispeten yavan -çiğnenebilir ama lezzetsiz- reçinelerden yapılırdı. Wrigley ürüne onu lezzetli ve eğlenceli kılan nane ve meyve aroması gibi lezzetler ekleyerek sektörde devrim yarattı. Sonra işi bir adım

daha ileri götürüp sakızı ağız temizleme yöntemine dönüştürdüler. İlanlarda okuyuculara “Ağzının Tadını Tazele” diyorlardı.

Lezzetli çeşniler ve ferah bir ağız hissi küçük ve hızlı pekiştirmeler sağladı ve ürünün kullanımını tatmin edici kıldı. Tüketim bir anda arttı ve Wrigley dünyanın en büyük sakız üreticisi oldu.

Diş macunlarında da benzer bir yol izlendi. Üreticiler ürünlerine nane ve tarçın aroması gibi lezzetler katarak çok büyük başarı sağladılar. Bu lezzetler diş macununun etkisini artırmıyordu. Sadece “temiz bir ağız” hissi yaratıp diş fırçalama tecrübesini daha keyifli kılıyorlardı. Eşim Sensodyne kullanmayı, sonrasında ağzında bıraktığı tadı sevmediği için bıraktı. Daha güçlü nane tadı olan bir başka markaya geçti ve ondan daha memnun kaldığını gördü.

Tam aksi şekilde, bir tecrübe tatmin edici olmadığında onu tekrarlamak için çok fazla nedenimiz olmaz. Araştırmalarım sırasında, narsist akrabasına sinir olan bir kadına rastladım. Kadın bu egomanyakla daha az zaman geçirme gayretiyle, onun olduğu ortamlarda daha yavan ve olabildiğince sıkıcı biri gibi davranıyordu. Birkaç karşılaşmanın sonunda, bu kez adam kadını çok sıkıcı bulduğu için *ondan* kaçınmaya başladı.

Bu tür hikâyeler Davranış Değişikliğinin Temel Kuralının kanıtlarıdır. *Ödüllendirilen şey tekrarlanır. Cezalandırılan şeyden kaçınılır.* Gelecekte ne yapacağınızı, geçmişte yaptığınız için ödül-lendirildiğiniz (ya da yaptığınız için cezalandırıldığınız) şeylere dayanarak öğrenirsiniz. Olumlu duygular alışkanlık geliştirir. Olumsuz duygular ise alışkanlıkları yok eder.

Davranış değişikliğinin ilk üç yasası -*görünür kılın*, *cazip kılın* ve *kolaylaştırın*- bir davranışın *bu kez* gerçekleşme ihtimalini artırır. Dördüncü yasa -*tatmin edici kılın*- ise bir dav-

ranışın *gelecek sefer* tekrarlanması ihtimalini artırır. Davranış döngüsünü tamamlar.

Ama burada bir hile var. Herhangi bir tatmin türü aramıyoruz. Hızlı bir tatmin arıyoruz.

HIZLI VE GECİKTİRİLMİŞ ÖDÜLLER ARASINDAKİ UYUŞMAZLIK

Afrika düzlüklerinde dolaşan bir hayvan -zürafa, fil ya da aslan- olduğunuzu düşünün. Yaşadığınız her gün, kararlarınızın çoğunun hızlı bir etkisi olmaktadır. Her zaman ne yiyeceğinizi, nerede uyuyacağınızı ya da yırtıcı bir hayvandan nasıl uzak duracağınızı düşünüyorsunuzdur. Sürekli olarak şimdiki zamana ya da çok yakın geleceğe odaklısınızdır. Bilim insanlarının *hızlı getiri ortamı* dediği bir ortamda yaşamaktasınızdır çünkü eylemleriniz net ve hızlı sonuçlara neden olur.

Şimdi insan halinize dönün. Modern toplumda bugün yaptığınız tercihlerin çoğu size hemen getiri sağlamaz. İş yerinde iyi bir şey yaparsanız maaş çekini birkaç hafta içinde alırsınız. Bugün egzersiz yaparsanız belki de önümüzdeki yıl kilo fazlanız olmaz. Şimdi para biriktirirseniz belki onlarca yıl sonraki emekliliğinizde yeterince paranız olur. Bilim insanlarının *gecikmiş getiri ortamı* dediği ortamda yaşamaktasınız çünkü eylemlerinizin amaçlanan karşılığı sağlaması için yıllarca çabalamanız gerekebilir.

İnsan beyni hayat için bir gecikmiş getiri ortamında gelişmedi. *Homo sapiens sapierıs* olarak bilinen modern insanın en eski kalıntıları yaklaşık iki yüz bin yaşında. Bunlar beyni nispeten bizimkine benzeyen ilk insanlardı. Özellikle neokor-teks -beynin en yeni kısmı ve dil gibi daha ileri fonksiyonlardan sorumlu bölgesi- iki yüz bin yıl önce kabaca bugünküyle aynı

boyuttaydı. Başka bir deyişle, Taş Devrindeki atalarınızla aynı donanıma sahip olduğunuz söylenebilir.

Toplumun ağırlıklı olarak gecikmiş getiri ortamına kayması daha yakın -son beş yüz yılda gerçekleşmiş- bir olaydır."

Beynin yaşıyla mukayese edildiğinde modern toplum çok yeni kalmaktadır. Son yüzyıl içinde arabanın, uçağın, televizyonun, kişisel bilgisayarların, internetin, akıllı telefonların ve Beyonce nin yükselişine tanık olduk. Dünya son yıllarda

çok değişirken insan doğasında büyük bir değişiklik olmadı.

Afrika savanalarındaki diğer hayvanlara benzer bir şekilde, atalarımız günlerini ciddi tehditlere karşılık vererek, bir sonraki öğünü çıkarmaya çalışarak ve fırtınalara karşı sığınacak yer arayarak geçiriyorlardı. Hızlı hazza yüksek değer biçmek akla yatkındı. Uzak gelecek ise daha küçük bir endişe kaynağıydı.
Ve hızlı getiri ortamında yaşayan binlerce nesilden sonra beyinlerimiz hızlı sonuçları uzun vadelilere yeğleyecek şekilde gelişti.

Davranışçı ekonomistler bu eğilime zaman tutarsızlığı adını veriyor. Başka bir deyişle, beyninizin ödülleri değerlendirme şekli zamana göre tutarsızlık sergiler.[1]
[2]" Şimdiki zamana gelecekten daha fazla değer verirsiniz. Genelde bu eğilim işimize yarar. Şu anda *kesin* olan bir ödül tipik olarak gelecekte sadece *mümkün* olan bir ödülden daha değerlidir. Ancak hızlı hazdan yana olmamız zaman zaman birtakım sorunlara yol açar.

Bir insan, akciğer kanseri riskini artırdığını bile bile niye sigara içer? Bir insan obezite riskini artırdığını bile bile neden

aşırı yer? Bir insan cinsel yolla bulaşan hastalıklara yol açabileceğini bile bile neden korunmasız seks yapar? Beynin ödüllere nasıl öncelik verdiğini anladığınızda cevaplar netlik kazanır: Kötü alışkanlıkların sonuçları gecikirken ödülleri hızlıdır. Sigara içmek sizi on yıl sonra öldürebilir ama *şu anda* stresinizi azaltıp nikotin isteğinizi yatıştırır. Aşırı yemek yemek uzun vadede zararlıdır ama şu anda iştahınızı dindirir. Seks -güvenli olsun ya da olmasın- bize hemen zevk sağlar. Hastalık ve enfeksiyon günlerce ya da haftalarca, hatta yıllarca ortaya çıkmayabilir.

Her alışkanlık zaman içinde birden fazla sonuç üretir. Ne yazık ki bu sonuçlar genellikle yanlış hizalanır. Kötü alışkanlıklarımızda hızlı erişilen sonuç genellikle iyi gelir ama nihai sonuçlar kötü hissettirir. İyi alışkanlıklarımızda ise tam tersidir: Hızlı sonuç genellikle keyifsizdir ama nihai sonuç iyi gelir. Fransız ekonomist Frederic Bastiat bu sorunu şu sözlerle çok iyi izah etmiştir: “Yakın sonuç hoşunuza gittiği zaman daha sonraki sonuçların felaket olması neredeyse kaçınılmazdır ve bunun tam tersi de geçerlidir... Genellikle bir alışkanlığın ilk meyvesi ne kadar tatlıysa daha sonraki meyveleri o kadar buruk olur.”

Başka bir deyişle, iyi alışkanlıklarınızın bedeli şu anda ödenir. Kötü alışkanlıklarınızın bedeli ise gelecekte.

Beynin şimdiki zamana öncelik verme eğilimi iyi niyetlere bel bağlayamayacağınız anlamına gelir. Bir plan yaptığınız zaman -kilo vermek, kitap yazmak ya da dil öğrenmek- aslında gelecekteki haliniz için plan yapıyorsunuzdur. Ve hayatınızın nasıl olmasını istediğinizi gözünüzde canlandırdığınız zaman, uzun vadeli faydaları olan adımlar atmanın değerini görmek kolaydır. Hepimiz gelecekteki hallerimiz için daha iyi hayatlar isteriz. Ancak karar anı geldiği zaman hızlı haz genellikle galip gelir. Daha formda, daha sağlıklı ya da daha mutlu olmanın hayalini kuran Gelecekteki Siz için tercih yapmayı bırakırsınız. Karnının

doymasını, şımartılmayı ve eğlendirilmeyi isteyen Şimdiki Siz için seçim yaparsınız. Genel bir kural olarak bir eylemden ne kadar hızlı haz alıyorsanız o eylemin uzun vadedeki amaçlarınıza hizmet edip etmediğini o kadar şiddetli sorgulamalısınız."

Beynimizin bazı alışkanlıkları tekrarlamasına, diğerlerinden kaçınmasına neyin neden olduğunu daha iyi anladıktan sonra şimdi de Davranış Değişikliğinin Temel Kuralını güncelleye-lim: *Hemen* ödüllendirilen şey tekrarlanır. *Hemen* cezalandırılan şeyden kaçınılır.

Hızlı haz tercihimiz başarıyla ilgili önemli bir gerçeği açığa çıkarmaktadır. Donanımımız nedeniyle pek çok insan, günü hızlı tatmin fırsatlarının peşinden koşarak geçirir. Daha az tercih edilen yol, gecikmiş haz yoludur. Ödülleri beklemeye razıysanız daha az rekabetle karşılaşır ve genellikle daha büyük karşılık alırsınız. Dedikleri gibi, sabreden mükâfatını alır.

Araştırmalar da tam olarak bunu ortaya koyuyor. Hazzı ertelemede daha iyi olan insanlar daha yüksek SAT (Akademik Yeterlilik Testi) puanları alıyor; daha az madde kullanımı, daha düşük obezite olasılığı, strese daha iyi tepkiler ve daha üstün sosyal beceriler sergiliyorlar. Hepimiz bunları kendi hayatlarımızda gördük. Televizyon seyretmeyi erteleyip ödevinizi yaptığınızda genellikle daha fazla şey öğrenir ve daha iyi notlar alırsınız. Marketten tatlı ya da cips almazsanız eve geldiğinizde genellikle

Bu aynı zamanda karar alma sürecimizi de yolundan saptırabilir. Beyin yakın bir tehdit gibi görünen ama aslında gerçekleşme olasılığı neredeyse sıfır olan her şeyin tehlikesini abartarak tahmin eder: azıcık türbülansta uçağınızın düşmesi, siz evde yalnızken eve hırsız girmesi, bindiğiniz otobüsün bir terörist tarafından havaya uçurulması gibi. Öte yandan, uzak bir tehdit gibi görünen ama çok olası

olan şeyleri de hafife alır: sağlıksız besinler tüketmekten kaynaklı sürekli biriken yağ, masa başında oturmaktan kademeli olarak eriyen kaslarınız ve ortalığı toplamadığınız zaman dağınıklığın hayatınıza sinsi sinsi sokulması gibi.

daha sağlıklı şeyler yersiniz. Hemen hemen her alanda başarı, bir noktada, geç gelecek bir ödül uğruna yakın zamandaki bir ödülü yok saymanızı gerektiriyor.

Sorun şu: Gecikmiş hazzın akıllıca yaklaşım olduğunu çoğu insan biliyor. îyi alışkanlıkların getirilerini -sağlıklı, üretken ve huzurlu olmak gibi- onlar da istiyorlar. Ancak bu sonuçlar karar anında nadiren zihnin ön planında oluyor. Neyse ki kendinizi hazzı geciktirmek için eğitmeniz mümkün ama bunun için insan doğasına karşı değil, insan doğasıyla birlikte çalışmalısınız. Bunu yapmanın en iyi yolu da uzun vadede getirisi büyük olan alışkanlıklara biraz hızlı haz, uzun vadede getirisi büyük olmayan alışkanlıklara ise biraz hızlı acı eklemekten geçiyor.

HIZLI HAZZI NASIL AVANTAJA ÇEVİREBİLİRSİNİZ

Bir alışkanlığın yer edinmesinde en önemli şey başarılı hissetmektir - azıcık bile olsa. Başarı hissi, alışkanlığınızın karşılığını verdiğinin ve sarf ettiğiniz çabaya değdiğinin işaretidir.

Kusursuz bir dünyada iyi bir alışkanlığın ödülü, alışkanlığın kendisidir. Gerçek dünyada ise iyi alışkanlıklar sadece size bir şey sağladıktan sonra çabaya değdiklerini hissettirir. Başlangıçta her şey fedakârlıktan ibarettir. Spor salonuna birkaç kez gitmişsinizdir ama daha güçlü, daha formda ya da daha hızlı değilsinizdir; en azından gözle görülür anlamda. Egzersizi, egzersizin kendisinden keyif aldığınız için yapmak ancak birkaç ayın sonunda, birkaç kilo verdikten, kollarınız biraz sıkılaştıktan sonra kolaylaşır. Başlangıçta yoldan şaşmamak için bir nedene ihtiyaç duyarsınız. Hızlı ödüller bu yüzden gereklidir. Geciken ödüller arka planda birikirken heyecanınızı korurlar.

Hızlı ödülleri tartışırken burada bahsettiğimiz şey bir davranışın sonudur. Her tecrübenin bitişi hayati önem taşır çünkü bitişini diğer safhalarından daha fazla hatırlamaya meyilliyizdir. Alışkanlığınızın bitişinin tatmin edici olmasını istersiniz. En iyi yaklaşım, hızlı bir ödülü bir davranışın hızını artırmak için kullanma süreci olarak tanımlanabilecek pekiştirme yöntemidir.

5. Bölüm’de ele aldığımız alışkanlık istifleme, alışkanlığınızı, o alışkanlığa ne

zaman başlamanız gerektiğini belirginleştiren yakın bir işarete bağlar. Pekiştirme ise alışkanlığınızı, o alışkanlığı tamamladığınız zaman size tatmin edici gelmesini sağlayan hızlı bir ödüle bağlar.

Hızlı pekiştirme *kaçınma alışkanlıklarıyla*, yani son vermek istediğiniz davranışlarla baş ederken özellikle faydalı olabilir. “Gereksiz alışveriş yok,” ya da “Bu ay alkol almak yok,” türündeki alışkanlıklara bağlı kalmak zor olabilir çünkü *happy hour* içkisini pas geçtiğinizde ya da o ayakkabıyı satın almadığınızda hiçbir şey olmaz. Her şeyden önce ortada bir eylem olmadığı zaman tatmin duymak zor olabilir. Tek yaptığınız baştan çıkarılmaya direnmektir ve bunun tatmin edici bir yanı olduğu söylenemez.

Buna bir çözüm, durumu tersine çevirmektir. Kaçınmayı görünür kılmalısınız. Bir birikim hesabı açın ve hesaba istediğiniz bir şeyin adını -mesela “Deri Ceket”- koyun. Kendinizi bir şeyi satın almaktan alıkoyabildiğiniz zaman o tutarı o hesaba aktarın. Sabah *latte* nizi pas mı geçtiniz? Hesaba 5 dolar transfer edin. Bir ayı daha Netflix’siz mi geçireceksiniz? Hesaba 10 dolar aktarın. Kendiniz için bunu bir sadakat programı gibi düşünün. Kendinizi deri ceket için para biriktirirken görmenin yaratacağı hızlı ödül duygusu, mahrum kalma duygusundan çok daha iyi gelecektir. Hiçbir şey yapmamayı tatmin edici hale getireceksiniz.

Okuyucularımdan biri eşiyle birlikte benzer bir düzen kurmuş. Dışarıda yemek yemeye son verip birlikte daha fazla yemek

pişirmek istiyorlarmış. Birikim hesaplarının adını “Avrupa Seyahati” koymuşlar. Dışarıda yemek yemeyi her pas geçişlerinde hesaba 50 dolar aktarmışlar. Yıl sonunda biriken parayı seyahat için kullanmışlar.

Kimliğinizle çelişen kısa vadeli ödüller yerine kimliğinizi pekiştiren kısa vadeli ödülleri seçmenin önemli olduğunu belirtmekte fayda var. Kilo vermeye ya da daha fazla kitap okumaya çalışıyorsanız yeni bir ceket almakta sorun yok ama bütçe oluşturmaya ve para biriktirmeye çalışıyorsanız olmaz. Bunun yerine köpüklü bir banyo yapmak ya da bir yürüyüşe çıkmak kendinizi boş zamanla ödüllendirmenin iyi örnekleri olabilir, zira bu daha fazla özgürlük ve finansal bağımsızlık hedefinizle daha çok örtüşür. Benzer şekilde egzersiz için ödülünüz bir kâse dondurma yemekse birbiriyle çelişen kimlikler lehine oy kullanıyorsunuz demektir ve maç berabere sonuçlanır. Dondurma yerine ödülünüz aynı anda hem bir lüks hem de vücudunuzla ilgilenme yönünde

kullanılmış bir oy niteliğinde bir masaj olabilir. Böylece kısa vadeli ödülünüz uzun vadede sağlıklı bir insan olma vizyonunuza da uygun düşer.

Zaman içinde daha iyi bir ruh hali, daha fazla enerji ve daha az stres gibi içsel ödüller etkilerini gösterir ve ikincil ödülün peşinde koşmayı daha az önemsersiniz. Kimliğin kendisi bir pekiştiriciye dönüşür. O alışkanlığı siz böyle bir insan olduğunuz için gerçekleştiriyorsunuzdur ve kendiniz olmak size iyi geliyordur. Bir alışkanlık, hayatınızın bir parçası haline geldikçe onu sürdürmek için dış teşviklere daha az ihtiyaç duyar hale gelirsiniz. Teşvikler bir alışkanlığı başlatabilir. Kimlik ise sürmesini sağlar.

Bu bir yana, kanıtların birikmesi ve yeni bir kimliğin ortaya çıkması zaman alır. Hızlı pekiştirme, siz uzun vadeli ödüllerin gelmesini beklerken kısa vadede motivasyonu korumaya yardımcı olur.

Özetle, bir alışkanlığın kalıcı olması için keyifli olması gerekir. Küçük pekiştiriciler -harika kokan bir sabun ya da tazeleyici nane aromasına sahip bir diş macunu veya birikim hesabınıza 50 doların eklendiğini görmek- size bir alışkanlıktan keyif almak için ihtiyaç duyduğunuz hızlı hazzı sunabilir. Ve değişim keyifli olduğunda daha kolaydır.

-Bölüm Özeti-

■ 4. Davranış Değişikliği Yasası, *tatmin edici kılmaktır.*

■ Tecrübe tatmin edici olduğunda davranışı tekrarlama olasılığımız artar.

■ İnsan beyni yakın ve hızlı ödülleri, geciken ödüllere yeğleyecek şekilde gelişmiştir.

» Davranış Değişikliğinin Temel Kuralı: *Hemen ödüllendirilen şey tekrarlanır. Hemen cezalandırılan şeyden kaçınılır.*

■ Bir alışkanlığın yer etmesi için azıcık bile olsa başarılı hissetmelisiniz.

■ Davranış değişikliğinin ilk üç yasası -*görünür kılın*, *cazip kılın* ve *kolaylaştırın*- bir davranışın bu kez gerçekleştirilme ihtimalini artırır. Davranış değişikliğinin dördüncü yasası -*tatmin edici kılın*- ise bir davranışın bir dahaki sefere de tekrarlanma ihtimalini artırır.

İyi Alışkanlıklara Her Gün Nasıl Bağlı Kalınır

1993 yılında Abbotsford, Kanada da bir banka, Trent Dyrsmid adında yirmi üç yaşındaki bir borsacıyı işe aldı. Abbotsford büyük iş anlaşmalarının çoğunun gerçekleştiği Vancouver ın gölgesine sıkışmış, nispeten küçük bir banliyöydü. Bankanın konumu ve Dyrsmid'in acemi olması göz önüne alındığında kimse ondan çok fazla şey beklemiyordu. Ancak basit bir gündelik alışkanlık sayesinde Dyrsmid çok hızlı ilerleme kaydetti.

Dyrsmid her sabah güne masasının üstündeki iki kavanozla başlıyordu. Birinde 120 ataş vardı. Diğeri boştu. Her gün masasının başına geçer geçmez telefonda bir satış görüşmesi yapıyordu. Hemen ardından dolu kavanozdan boş kavanoza bir ataş aktarıyordu ve süreç tekrar başlıyordu. Bana, "Her sabah bir kavanozda 120 ataşla işe başlıyordum ve hepsini ikinci kavanoza aktarana kadar telefon görüşmeleri yapmaya devam ediyordum," diye anlattı.

On sekiz ay içinde Dyrsmid şirkete 5 milyon dolar getirir hale geldi. Yirmi dört yaşma geldiğinde yılda bugün 125.000

dolara denk olan 75.000 dolar kazanıyordu. Çok geçmeden başka bir şirkette altı haneli bir maaşla iş buldu.

Ben bu teknikten Ataş Tekniği olarak bahsetmeyi seviyorum ama seneler içinde bunu farklı şekillerde kullanan pek çok okuyucuya tanık oldum. Bir kadın her gün kitabı için bir sayfa yazdığı zaman bir kutudan diğerine bir saç tokası aktarıyordu. Bir başka adam tamamladığı her şınav setinden sonra bir kaptan diğerine bir bilye aktarıyordu.

İlerleme kaydetmek tatmin edicidir ve ataşları, saç tokalarım ya da bilyeleri başka yere aktarmak gibi görsel ölçüler ilerlemenizin bariz kanıtını oluşturur. Sonuç olarak davranışınızı pekiştirirler ve her türlü aktiviteye hızlı tatmin katarlar. Görsel ölçü pek çok biçimde olabilir: yiyecek günlükleri, egzersiz kayıtları, mağazalara ait her alışverişte işaretlenen ve işaretler belli bir adede ulaşınca ödül kazandıran sadakat kartları, bir yazılım indirirken ilerleme çubuğu, hatta bir kitaptaki sayfa numaraları. Ancak belki de ilerlemenizi ölçmenin en iyi yolu bir *alışkanlık takipçisi* olacaktır.

ALIŞKANLIKLARINIZI NASIL TAKİP EDEBİLİRSİNİZ

Bir alışkanlık takipçisi, alışkanlığı gerçekleştirip gerçekleştirmediğinizi ölçmenin basit bir yoludur. En temel format, elinize bir takvim almak ve rutininize bağlı kaldığınız her günün üstünü çizmektir. Örneğin pazartesi, çarşamba ve cuma günleri meditasyon yapıyorsanız bu günlerin her biri bir *X* alır. Zaman ilerledikçe takvim, alışkanlık akışınızın kaydına dönüşür.

Pek çok insan alışkanlıklarının kaydını tutmuştur ama belki de en ünlüleri Benjamin Franklin'dir. Franklin yirmi yaşından itibaren küçük defterini yanından hiç ayırmadı ve o defteri on

üç kişisel erdemin kaydını tutmak için kullandı. Liste, “Zaman kaybetme. Her zaman işe yarar bir şeyle meşgul ol,” ya da “Boş sohbetlerden uzak dur,” gibi hedefler içeriyordu. Ve her günün sonunda Franklin küçük defterini açıp ilerlemesini kaydediyordu.

Jerry Seinfeld'in de espri yazma akışını izlemek için bir alışkanlık takipçisi kullandığı söylenir. *Comediarı* adlı belgeselde Seinfeld, amacının her gün espri yazma “zincirini hiç koparmamak” olduğunu anlatır. Başka bir deyişle, bir esprinin ne kadar iyi ya da ne kadar kötü olduğuna değil, ne kadar üretkenlik hissi yerdiğine odaklanmaktadır.

“Zinciri koparmamak” güçlü bir düsturdur. Satış amaçlı telefon görüşmelerinin zincirini koparmazsan başarılı bir iş inşa edersin. Egzersizlerin zincirini koparmazsan beklediğinden daha çabuk forma girersin. Her gün bir şeyler yaratma zincirini koparmazsan sonunda etkileyici bir portföye sahip olursun. Alışkanlıkların kaydını tutmak güçlüdür çünkü birden fazla Davranış Değişikliği Yasasına destek sağlar. Bir davranışı aynı anda hem görünür hem çekici hem tatmin edici kılar.

Şimdi hepsini tek tek masaya yatıralım.

1. Getiri: Alışkanlık takibi görünürdür.

Son eyleminizi kayda geçirmek bir sonrakini başlatabilecek bir tetiklenme yaratır. Alışkanlık takibi doğal olarak takviminizdeki bir dizi *X* ya da yiyecek günlüğünüzdeki yemek listesi gibi görsel işaretler üretir. Takvime baktığınız ve akışı gördüğünüz zaman yeniden eyleme geçmeyi hatırlarsınız. Araştırmalar kilo vermek, sigarayı bırakmak ve kan basıncını düşürmek gibi hedeflerde kaydettikleri ilerlemeleri takip eden insanların sonuca ulaşma ihtimallerinin, takip etmeyenlere göre daha yüksek

olduğunu göstermektedir. 1.600’den fazla insan üstünde yapılan bir ça-

lışma, günlük yiyecek tüketimlerinin kaydını tutan insanların tutmayanların iki katı kilo yerdiğini ortaya koydu. Sadece bir davranışı takip etme eylemi bile onu değiştirme arzusunu kı-vılcımlandırabilir.

Alışkanlık takibi dürüst olmanızı da sağlar. Çoğumuz kendi davranışlarımız konusunda çarpık bir görüşe sahibizdir. Aslında olandan daha iyi hareket ettiğimizi sanırız. Ölçüm kendi davranışımız konusundaki körlüğümüzü aşmamıza ve her gün aslında neler olduğunu fark etmemize olanak sağlar. Kavanozdaki ataşlara baktığınız anda ne kadar iş çıkardığınızı (ya da çıkarmadığınızı) hemen anlarsınız. Kanıt gözünüzün önünde olunca kendinize yalan söyleme ihtimaliniz azalır.

2. Getiri: Alışkanlık takibi çekicidir.

En etkili motivasyon, ilerlemedir. İlerleme kaydettiğimize dair bir işaret aldığımızda o yolda devam etmeye daha fazla motive oluruz. Alışkanlık takibi bu şekilde motivasyon üstünde bağımlılık etkisi yaratabilir. Her küçük galibiyet, arzunuzu besler.

Bu size kötü bir günde özellikle zor gelebilir. Moraliniz bozuk olduğunda çoktan kaydettiğiniz ilerlemeyi unutmak kolaylaşır. Ama alışkanlık takibi, çok çalışmanızın görsel kanıtını sunar; ne kadar yol katettiğinizi size hatırlatır. Ayrıca her sabah göreceğiniz boş kare, akışı bozarak ilerlemenizi kaybetmek istemeyeceğiniz için sizi işe başlamaya motive edebilir.

3. Getiri: Alışkanlık takibi tatmin edicidir.

Getirilerin en önemlisi budur. Takip etmek kendi başına bir ödüle dönüşebilir. Yapılacaklar listenizdeki bir maddenin üstünü

çizmek, egzersiz planınızdaki bir maddeyi tamamlamak ya da takvime bir *X* koymak tatmin edicidir. Sonucunuzun -yatırım portföyünüzün boyutu, kitabınızın taslağının uzunluğu- büyümesini izlemek size iyi gelir ve iyi geldikçe alışkanlığı sürdürme olasılığınız artar.

Alışkanlık takibi gözünüzü toptan ayırmamanıza da yardım eder. Sonuçtan çok sürece odaklanırsınız. Karın kası yapmayı takıntıya dönüştürmek yerine akışı canlı tutmaya ve egzersizlerini atlamayan bir insana dönüşmeye çalışırsınız.

Özet olarak, alışkanlık takibi (1) size eyleme geçmeyi hatırlatacak görsel bir işaret yaratır, (2) kaydettiğiniz ilerlemeyi gördüğünüz ve onu kaybetmek istemeyeceğiniz için doğası gereği motive edicidir, (3) alışkanlığınız her başarılı tekrarını kaydettiğinizde size tatmin duygusu yaşatır. Dahası, dönüşmek istediğiniz insan lehine oy kullandığınızın görsel bir kanıtıdır. Bu kanıt çok keyifli bir hızlı ve içsel haz şeklidir.*

Alışkanlık izleme bu kadar faydalıysa benim bundan bahsetmek için neden bu kadar beklediğimi merak ediyor olabilirsiniz.

Bütün faydalarına rağmen bu konuyu şu ana kadar ertelememin bir nedeni vardı: Takip etme ve ölçme fikrine birçok insan direnir. Bu size yük gibi gelebilir çünkü sizi iki alışkanlığa birden zorlar: yerleştirmeye çalıştığınız alışkanlık ve onu izleme alışkanlığı. Zaten bir diyete uymak için çabalarken kalori saymak bela gibi gelebilir. Yapacak başka işleriniz varken satış görüşmelerinizi not etmek sıkıcı görünebilir. “Daha az yerim,” ya da “Daha çok çalışırım,” demek daha kolay gelir. Veya “Bunu yapmayı hatırlayacağım.” İnsanlar bana kaçınılmaz olarak, “Bir karar günlüğüm var ama keşke onu daha fazla kullansaydım,” gibi şeyler söylerler. Ya da “Egzersizlerimi bir

İlgili okuyucular atomichabits.com/tracker adresinde bir alışkanlık takibi şablonu bulabilirler.

hafta boyunca kaydettim ama sonra kaydetmeyi bıraktım.” Bunu ben de yaşadım. Bir keresinde kalorilerimi izlemek için bir yemek günlüğü açtım. Bunu *tek bir* öğün yapmayı başardıktan sonra vazgeçtim.

Takip etmek herkese göre değildir ve bütün hayatınızı ölçmeye gerek yoktur. Ama sadece geçici olarak bile olsa hemen herkes bu stratejiden bir şekilde istifade edebilir.

Takip etmeyi kolaylaştırmak için ne yapabiliriz?

Öncellikle mümkün olan her durumda ölçüm otomatikleş-melidir. Bilmeden ne çok şeyin takibini yaptığınızı bilseydiniz muhtemelen çok şaşırırdınız. Kredi kartı ekstreniz dışarıda ne kadar sık yemek yediğinizin kaydını tutar. Akıllı bilekliğiniz kaç adım attığınızı ve ne kadar uyuduğunuzu kayıt altına alır. Takviminiz her yıl kaç yeni yere seyahat ettiğinizi kaydeder. Veriyi nereden alacağınızı bildiğinizde, takviminize onu haftada ya da ayda bir gözden geçirmek için not düşmeniz her gün takip etmekten daha pratik gelecektir.

İkinci olarak, manuel takip sadece en önemli alışkanlıklarınızla kısıtlı olmalıdır. Bir alışkanlığı sürekli takip etmek, on alışkanlığı arada bir takip etmekten daha iyidir.

Son olarak her ölçümü alışkanlığın oluşmasından hemen sonra kaydedin. Davranışın tamamlanması, kâğıda dökme işaretidir. Bu yaklaşım, 5. Bölüm'de bahsettiğimiz alışkanlık istifleme yöntemini alışkanlık takibiyle birleştirmenize izin verir.

Alışkanlık istifleme + alışkanlık takibi formülü şudur:

[MEVCUT ALIŞKANLIKTAN] sonra [ALIŞKANLIĞIMIN TAKİBİNİ YAPACAĞIM].

■ Bir satış görüşmesinden sonra telefonu kapatınca bir ataşı diğer kutuya geçireceğim.

» Spor salonunda her egzersiz serisini tamamladıktan sonra bunu egzersiz günlüğüme kaydedeceğim.

■ Tabağımı bulaşık makinesine kaldırdıktan sonra, yediklerimi bir kâğıda yazacağım.

Bu taktikler alışkanlıklarınızın takibini kolaylaştırabilir. Davranışınızı kaydetmekten keyif alan biri olmasanız bile birkaç haftalık ölçümün çok aydınlatıcı olduğunu göreceğinizi düşünüyorum. Vaktinizi *aslında* nasıl geçirdiğimizi görmek her zaman ilginçtir.

Öte yandan her alışkanlık akışı bir noktada son bulur. Ve tek bir ölçümden daha önemli olan, alışkanlıklarınızın raydan çıkacağı zaman için iyi bir planınızın olmasıdır.

ALIŞKANLIKLARINIZ ÇÖKTÜĞÜ ZAMAN NASIL HIZLICA TOPARLANABİLİRSİNİZ

Alışkanlıklarınız konusunda ne kadar tutarlı olursanız olun, hayatın sizi bir noktada kesintiye uğratması kaçınılmazdır. Kusursuzluk mümkün değildir. Çok geçmeden bir acil durum ortaya çıkar. Hastalanırsınız, iş için seyahat etmeniz gerekir ya da ailenizin onlara vakit ayırmanıza ihtiyacı olur.

Bu ne zaman başıma gelse kendime basit bir kuralı hatırlatmaya çalışırım: Asla

iki kez atlama.

Bir şeyi bir gün atlarsam mümkün olan en kısa sürede ona geri dönmeye çalışırım. Bir egzersizi kaçırmak olabilir ama üst üste iki kez kaçırmam. Belki bir pizzanın tamamını yerim ama peşine sağlıklı bir öğün katarım. Kusursuz olamam fakat ikinci bir sapmadan kaçınabilirim. Bir akış son bulduğunda bir sonrakini başlatırım.

Sizi mahveden hiçbir zaman ilk hata değildir, onu takip eden tekrarlı hatalar sarmalıdır. Bir şeyi bir kez kaçırmak kazadır. İki kez kaçırmak ise yeni bir alışkanlığın başlangıcıdır.

Bu, kazananlar ve kaybedenler arasındaki ayırt edici bir özelliktir. Herkesin bir kötü performansı, bir kötü egzersiz denemesi ya da işte kötü bir günü olabilir. Ama başarılı insanlar çuvalladıkları zaman çok çabuk toparlanırlar. Bir alışkanlığın kırılması, o alışkanlık hızlı bir şekilde tekrar toparlandığında çok da önemli olmaz.

Bu prensibi çok önemsediğim için bir alışkanlığı istediğim kadar iyi ya da tam anlamıyla gerçekleştiremediğim zamanlarda bile ona bağlı kalıyorum. Sıklıkla alışkanlıklarımız konusunda ya hep ya hiç döngüsüne düşeriz. Sorun tökezlemek değildir; sorun, bir şeyi kusursuz yapamayacaksınız hiç yapmamanız gerektiğini düşünmektir.

Kötü (ya da yoğun) günlerinizde bile alışkanlığı gerçekleştirmek için adım atmanın ne kadar değerli olduğunun farkında değilsiniz. Kayıp günler size başarılı günlerin yardımcı olduğundan daha fazla zarar verir. 100 dolarla başlarsanız yüzde 50'lik bir kazanç sizi 150 dolara ulaştırır. Ama 100 dolara geri dönmeniz için yüzde 33'lük bir kayıp yeterlidir. Başka bir deyişle, yüzde 33'lük bir kayıptan kaçınmak da en az yüzde 50'lik bir kazanç sağlamak kadar değerlidir. Charlie Munger'ın dediği gibi, "Birleştirmenin birinci kuralı: Onu hiçbir zaman gereksiz yere kesintiye uğratmayın."

İşte bu yüzden "kötü" egzersizler genellikle en önemli olanlardır. Miskin günler ve kötü egzersiz girişimleri önceki iyi günlerde topladığınız birleşik kazançları korur. Tek bir şey -on *squat,* beş zıplama, bir mekik, herhangi bir şey- yapmak bile büyük bir şeydir. Sıfır çekmeyin. Kayıpların birleşik kazançlarınızı kemirmesine izin vermeyin.

Dahası, mesele her zaman egzersiz sırasında ne olduğu değildir. Mesele,

egzersizlerini kaçırmayan bir insan olmaktır. İyi hissederken spor yapmak kolaydır ama içinizden gelmediği zamanlarda da, umduğunuzdan daha azını bile yapsanız orada olmak çok önemlidir. Spor salonuna beş dakikalığına gitmek performansınızı iyileştirmeyebilir ama kimliğinizi yeniden onaylar.

Davranış değişikliğinin ya hep ya hiç döngüsü alışkanlıklarınızı raydan çıkarabilecek gizli tuzaklardan sadece biridir. Bir diğer potansiyel tehlike de, özellikle bir alışkanlık takipçisi kullanıyorsanız, yanlış şeyi ölçmektir.

BİR ALIŞKANLIĞIN NE ZAMAN İZLENECEĞİNİ (VE NE ZAMAN İZLENMEYECEĞİNİ) BİLMEK

Diyelim ki bir restoran işletiyorsunuz ve şefinizin iyi iş çıkarıp çıkarmadığını bilmek istiyorsunuz. Başarıyı takip etmenin bir yolu, her gün kaç müşterinin yemek ücreti ödediğini takip etmektir. Daha fazla müşteri geliyorsa yemekleriniz iyi demektir. Daha az müşteri geliyorsa bir sorun olmalı.

Ancak bu tek ölçü -günlük gelir- size aslında olanların sadece bir kısmı hakkında fikir verir. Birinin yemek için para ödemiş olması ondan keyif aldığı anlamına gelmez. Hoşnutsuz müşterilerin bile hesap ödemeden gitmesi pek olası değildir. Aslında sadece geliri ölçüyorsanız yemekler kötüye gidiyor ve siz pazarlama, indirimler ya da başka metotlarla açığı telafi ediyor olabilirsiniz. Bunun yerine kaç müşterinin yemeğini *bitirdiğini* ya da kaç müşterinin cömert bir bahşiş bıraktığını takip etmek daha verimli olabilir.

Belli bir davranışı takip altına almanın karanlık yanı, davranışın arkasındaki amaç yerine sayıya güdümlenebilmemizdir. Başarınız üç aylık kazançlarınızla ölçülüyorsa üç aylık kazancınız

için satışı, geliri ve muhasebeyi optimize edersiniz. Başarınız tartıda daha küçük bir sayıyla ölçülüyorsa, şok diyetler, meyVe ve sebze sularıyla arınma ve zayıflama hapları anlamına gelse bile tartıda daha düşük bir sayıya ulaşmak için bütün şartları zorlarsınız. İnsan zihni, oynanan her türlü oyunda “kazanmak” ister.

Bu gizli tuzak, hayatın pek çok alanında mevcuttur. Anlamlı işler çıkarmak yerine uzun saatler çalışmaya odaklanırız. On bin adım atmaya sağlıklı olmaktan daha fazla önem veririz. Öğrenmeyi, merakı ve eleştirel düşünmeyi vurgulamak yerine standart testler için bir şeyler öğretiriz. Kısacası ölçtüğümüz şeye göre optimize ederiz. Yanlış ölçümü seçtiğimiz zaman yanlış davranışı elde ederiz.

Buna Goodhart Yasası denir. Adını ekonomist Charles Goo-dhart'tan alan prensip, "Bir ölçüm hedefin kendisine dönüştüğü zaman iyi bir ölçüm olmaktan çıkar," şeklindedir. Ölçüm sizi tükettiği zaman değil, sadece size rehberlik ettiği ve daha büyük resme bağlam kattığı zaman faydalıdır. Her sayı toplam sistemin içinde bir geri bildirim kırıntısından ibarettir.

Veri güdümlü dünyamızda rakamlara gereğinden fazla değer vermeye ve kısa ömürlü, yumuşak ve niteliğe dökülmesi zor olan her şeyi hafife almaya meyilliyiz. Ölçebileceğimiz faktörlerin var olan tek faktörler olduğu yanılgısını taşıyoruz. Ama bir şeyi ölçebiliyor olmanız onun en önemli şey olduğu anlamına gelmez. Tıpkı bir şeyi *ölçemiyor* olmanızın o şeyin önemli olmadığı anlamına gelmediği gibi.

Demek istediğim şu: Alışkanlık takibini yerinde tutmak çok önemlidir. Bir alışkanlığı kaydetmek ve ilerlemenizi takip etmek tatmin edici gelebilir ama önemli olan tek şey ölçüm değildir. Dahası, ilerlemeyi ölçmenin daha pek çok yolu var ve bazen odağınızı bambaşka bir şeye kaydırmak faydalı olabilir.

İşte bu nedenle kilo kaybında *tartısız zaferler* etkili olabilir. Tartıdaki sayı inatçı olabilir ama siz sadece o sayıya odaklanırsanız motivasyonunuz çöker. Fakat cildinizin güzelleştiğini, daha erken uyandığınızı ya da cinsel isteğinizin canlandığını fark edebilirsiniz. Bütün bunların hepsi ilerlemenizi takip etmenin geçerli yollarıdır. Tartıdaki sayı sizi motive etmiyorsa, belki de farklı -size daha fazla ilerleme sinyali veren- bir ölçüme odaklanmanın zamanıdır.

İlerlemenizi nasıl ölçerseniz ölçün, alışkanlık takibi alışkanlıklarınızı daha tatmin edici kılmanın basit bir yolunu sunar. Her ölçüm doğru yönde ilerlediğinize dair bir kanıt ve iyi yapılmış bir işin hızlı haz anını sunar.

-Bölüm Özeti-

w En tatmin edici duygulardan biri ilerleme kaydetme duygusudur.

m Alışkanlık takipçisi bir alışkanlığı gerçekleştirip gerçekleştirmediğinizi ölçmenin -bir takvime *X* işareti koymak gibi- basit bir yoludur.

ii Alışkanlık takipçileri ve diğer görsel ölçme biçimleri, ilerlemenizin net kanıtlarını sağlayarak alışkanlıklarınızı tatmin edici kılabilir.

® Zinciri koparmayın. Alışkanlık akışınızı canlı tutmaya gayret edin.

m Alışkanlığınızı asla iki kez atlamayın. Bir gün atlarsanız mümkün olduğunca hızlı bir şekilde eski düzene dönmeye çalışın.

« Bir şeyi ölçebiliyor olmanız onun en önemli şey olduğu anlamına gelmez.

1

Gecikmiş getiri ortamına kayma on bin yıl önce, çiftçilerin aylar sonraki bir hasadın beklentisiyle tohum ekmeye başlaması sonucu tarımın ortaya çıkmasıyla başladı. Ancak hayatlarımızın gecikmiş getiri tercihleriyle -kariyer planlama, emeklilik planlama, tatil planlama ve takvimlerimizde işaretli diğer her şey- dolması son birkaç yüzyılda gerçekleşti.

2

Zaman tutarsızlığı, ***hiperbolik indirgeme*** olarak da anılır.

Bir Sorumluluk Ortağı Her Şeyi Nasıl Değiştirebilir

Roger Fisher II. Dünya Savaşında pilot olarak görev yaptıktan sonra Harvard Hukuk Fakültesi'ne girdi ve otuz dört senesini arabuluculuk ve çatışma yönetimi konularında uzmanlaşarak geçirdi. Harvard Negotiation Project'i (Harvard Arabuluculuk Projesi) kurdu ve barış görüşmelerinde, rehine krizlerinde ve diplomatik uzlaşmalarda sayısız ülke ve dünya lideriyle çalıştı. Ancak Fisher'ın belki de en ilginç fikrini geliştirmesi, 1970 ve 1980'lerde nükleer tehlikenin tırmanmasıyla oldu.

O dönemde Fisher nükleer savaşı önleyebilecek stratejiler tasarlamaya odaklanmış ve can sıkıcı bir olguyu fark etmişti. Başkanın milyonlarca insanı öldürebilecek fırlatma şifrelerine erişimi olacaktı ama her zaman binlerce kilometre ötede olacağı için kimsenin öldüğünü gerçekten görmeyecekti.

Fisher 1981'de, "Önerim hayli basitti," diye yazdı. "O [nükleer] şifreyi küçük bir kapsülün içine koyun ve kapsülü bir gönüllünün kalbinin yanma yerleştirin. Gönüllü, başkana eşlik ederken yanında büyük, ağır bir kasap bıçağı taşısın. Başkan bir gün nükleer silahları kullanmak isterse bunu yapmasının tek yolu,

önce kendi elleriyle bir insanı öldürmek olsun. Başkan, 'George, üzgünüm ama on milyonlarca insan ölmeli/ diyecekti. Birine bakıp ölümün, masum birinin ölümünün ne demek olduğunu fark etmeliydi. Beyaz Saray halısında kan. Bu gerçekten ikna ediciydi.

"Bunu Pentagon daki arkadaşlara önerdiğim zaman, 'Aman Tanrım, bu korkunç bir şey/ dediler. 'Birini öldürmek zorunda olmak başkanın yargısını çarpıtır. Başkan düğmeye hiç basamayabilir/"

4. Davranış Değişikliği Yasası hakkında konuşurken, iyi alışkanlıkları hızlı bir şekilde tatmin edici kılmanın önemine değinmiştik. Fisherm teklifi 4. Yasa'nın tersine çevrilmiş haliydi: *Hızlı bir şekilde tatmin edici olmaktan çıkarın.*

Sonu tatmin edici olduğunda bir tecrübeyi tekrarlamaya daha yatkın olmamız gibi, sonu acı verici olduğunda bir tecrübeden kaçınmamız da son derece olasıdır. Acı, etkili bir öğretmendir. Bir başarısızlık acı verirse düzeltilir. Ama başarısızlık nispeten acısızsa yok sayılır. Bir hata ne kadar yakın ve ne kadar mali-yetliyse ondan o kadar çabuk ders alırsınız. Olumsuz eleştiri tehlikesi bir

tesisatçıyı işinde iyi olmaya zorlar. Bir müşterinin bir daha asla gelmeme olasılığı restoranların iyi yemekler ortaya koymalarını sağlar. Yanlış damarı kesmenin bedeli bir cerrahı insan anatomisinde ustalaşıp dikkatli olmaya zorlar. Sonuçlar ciddi olunca insanlar da hızlı öğrenirler.

Acı ne kadar yakınsa davranışın tekrarlanma ihtimali de o kadar azalır. Kötü alışkanlıkları önlemek ve sağlıksız davranışları ortadan kaldırmak istiyorsanız eyleme hızlı bir bedel eklemek, ihtimali azaltmanın harika bir yolu olacaktır.

Kötü alışkanlıkları bir şekilde bize hizmet ettikleri için tekrarlarız, terk edilmelerini zorlaştıran da budur. Bu çıkmazı

aşmak için bildiğim en iyi yol, davranışla ilişkili cezanın hızını artırmaktır. Eylem ile sonuçları arasında boşluk olmamalıdır.

Eylemler hızlı bir sonuca neden olur olmaz davranış değişmeye başlar. Gecikme bedeli alındığında müşteriler faturalarını zamanında öder. Notları derse katılımlarıyla belirlendiği zaman öğrenciler derse gelirler. Birazcık yakın acıdan kaçınabilmek için bir sürü çemberin içinden atlarız.

Elbette bunun bir sınırı vardır. Bir davranışı değiştirmek için cezaya bel bağlayacaksanız, cezanın gücü, düzeltmeye çalıştığı davranışın göreceli gücüne uymalıdır. Üretken olmak için, ertelemenin bedeli eylemin bedelinden yüksek olmalıdır. Sağlıklı olmak için, tembelliğin bedeli egzersizin bedelinden büyük olmalıdır. Bir restoranda sigara içtiğiniz ya da geri dönüşüm yapmadığınız için ceza yemek eyleme sonuç katar. Davranış, ancak ceza yeterince acı vericiyse ve güvenilir şekilde dayatılırsa değişir.

Genel olarak sonuç ne kadar yerel, elle tutulur, somut ve yakınsa davranışı etkileme olasılığı o kadar artar. Sonuç ne kadar küresel, soyut, müphem ve gecikmişse davranışı etkileme olasılığı o kadar azalır.

Neyse ki her türlü kötü alışkanlığa hızlı bir bedel eklemenin dolambaçsız bir yolu var: *alışkanlık sözleşmesi* yaratmak.

ALIŞKANLIK SÖZLEŞMESİ

İlk emniyet kemeri yasası 1 Aralık 1984'te New York'ta kabul edildi. O dönemde ABD'de halkın sadece yüzde 14'ü düzenli olarak emniyet kemeri takıyordu ama bu artık değişmek üzereydi.

Beş yıl içinde ülkenin yarısından fazlasında emniyet kemeri kanunları yürürlüğe girdi. Bugün emniyet kemeri takmak elli eyaletten kırk dokuzunda yasayla zorunlu kılınmıştır. İş sadece mevzuatla da sınırlı kalmadı, emniyet kemeri takan insanların

sayısı da çarpıcı şekilde değişti. 2016 yılında Amerikan halkının yüzde 88'inden fazlası arabaya her binişinde emniyet kemerini takar hale gelmişti. Sadece otuz yılda milyonlarca insanın alışkanlıklarında tam bir dönüşüm gerçekleşti.

Kanunlar ve düzenlemeler, hükümetin alışkanlıklarımızı sosyal bir sözleşme yaratarak nasıl değiştirebileceğinin iyi bir örneğidir. Toplum olarak belli kurallara uymayı kolektif olarak kabul eder, sonra da o kuralları grup halinde uygularız. Yeni bir yasal düzenlemenin davranışı etkilemesi -emniyet kemeri yasaları, restoranlarda sigaranın yasaklanması, zorunlu geri dönüşüm- alışkanlıklarımızı biçimlendiren bir sosyal sözleşme örneğidir. Grup belli bir şekilde hareket etmeyi kabul eder ve siz buna ayak uydurmazsanız cezalandırılırsınız.

Hükümetlerin vatandaşları sorumlu kılmada kanunları kullanması gibi, siz de kendinizi sorumlu kılmak için bir alışkanlık sözleşmesinden faydalanabilirsiniz. Alışkanlık sözleşmesi, belli bir alışkanlığa ve o alışkanlığa uymadığınız zaman alınacak cezaya bağlılığınızı ifade ettiğiniz sözlü ya da yazılı bir anlaşmadır. Ardından sorumluluk ortağınız olacak ve sizinle birlikte sözleşmeye imza atacak bir ya da iki kişi bulursunuz.

Nashville, Tennessee'li bir girişimci olan Bryan Harris bu stratejiyi eyleme geçirdiğini gördüğüm ilk insan oldu. Harris oğlunun doğumundan kısa bir süre sonra, kilo vermek istediğini fark etti. Eşi, özel antrenörü ve kendisi arasında bir alışkanlık sözleşmesi hazırladı. İlk versiyonda şöyle yazıyordu:
"Bryan'm 2017'nin birinci çeyreği için 1 numaralı hedefi kendini daha iyi hissetmek, daha iyi görünmek için yeniden doğru beslenmeye başlamak ve uzun vadeli yüzde 10 yağ oranıyla 90 kilo hedefine ulaşabilmektir."

Bu beyanın altına da Harris ideal sonucuna ulaşmak için bir yol haritası çizdi:

- 1. Safha: 1. çeyrekte katı bir düşük karbonhidrat diyetine dön.

- 2. Safha: 2. çeyrekte sıkı bir makrobesin takip programına başla.

* 3. Safha: 3. çeyrekte diyetinin ve egzersiz programının detaylarını rafine et ve

sürdür.

Son olarak onu hedefine ulaştıracak gündelik alışkanlıkları tek tek yazdı. Örneğin: "Her gün tükettiği bütün gıdaları yazmak ve her gün tartılmak."

Ardından başarısız olması durumunda alacağı cezaları listeledi: "Bryan bu iki maddeyi gerçekleştirmezse karşılığında şunlar uygulanacaktır: Çeyreğin geri kalanı boyunca her iş günü ve her pazar sabahı şık giyinmek zorunda kalacaktır. Şık giyinmekten kasıt, kot pantolon, tişört, *sweatshirt* ya da şort giymemektir. Ayrıca yediklerini kaydetmeyi bir gün atlaması durumunda özel antrenörü Joey'ye uygun gördüğü şekilde kullanması için 200 dolar verecektir."

Harris, karısı ve antrenörü sözleşmeyi imzaladılar.

İlk tepkim bu tür bir sözleşmenin aşırı resmî ve gereksiz göründüğünü söylemek oldu. Özellikle imza kısmı. Ancak Harris beni sözleşmeyi imzalamanın bir ciddiyet göstergesi olduğuna ikna etti. "Bu kısmı ne zaman es geçsem," dedi, "hemen gevşemeye başlıyorum."

Üç ay sonra, birinci çeyrek için hedeflerine ulaşmasının ardından Harris hedeflerini güncelledi. Sonuçlar da büyüdü. Karbonhidrat ve protein hedeflerini ıskalarsa antrenörüne 100 dolar ödemesi gerekecekti. Ve tartılmayı atlarsa karısına uygun gördüğü şekilde harcaması için 500 dolar verecekti. Belki de daha acı verici olanı ise, koşu yapmayı unutursa her gün işe gider gibi

giyinecek ve tuttuğu sevgili Auburn takımının ezelî rakibi olan Alabama'nın şapkasını çeyreğin sonuna kadar takacak olmasıydı.

Strateji işe yaradı. Eşi ve antrenörünün sorumluluk ortaklığı ve her gün ne yapacağını kesin bir şekilde belirten alışkanlık sözleşmesi sayesinde Harris kilo vermeyi başardı.*

Kötü alışkanlıkları tatmin edici olmaktan çıkarmak için en iyi seçeneğiniz onları şu anda acı verici kılmaktır. Bir alışkanlık sözleşmesi yaratmak bunu yapmanın en dolambaçsız yoludur.

Eksiksiz bir alışkanlık sözleşmesi yaratmak istemeseniz bile bir sorumluluk ortağı edinmek faydalıdır. Komedyen Margaret Cho her gün bir espri ya da bir şarkı yazıyor. Bir arkadaşıyla uyguladıkları "günde bir şarkı" meydan okuması

ikisinin de bu konuda sorumluluk almasına yardımcı oluyor. Birinin sizi izlediğini bilmek güçlü bir motivasyon aracı olabilir. Bunun hızlı bir bedeli olacağı için erteleme ya da pes etme olasılığınız düşer. Sorumluluğunuzu yerine getirmezseniz sizi güvenilmez ya da tembel olarak görebilirler. Bir anda kendinize verdiğiniz sözleri tutamamanın ötesine geçip başkalarına verdiğiniz sözleri de tutamamış olursunuz.

Süreci otomatikleştirebilirsiniz. Boulder, Colorado'lu bir girişimci olan Thomas Frank her sabah saat 05.55'te kalkıyor. Ve kalkmazsa hesabında otomatik olarak programlanmış bir *tweet* paylaşılıyor: "Saat 06.10 ve kalkmadım çünkü tembelin tekiyim. Çalar saatimin bozulmadığını varsayarak PayPal üzerinden 5 dolar kazanmak için bu *tweefı* cevaplayabilirsiniz (limit 5 kişi)." Her zaman dünyaya en iyi halimizi göstermeye çalışırız. Saçlarımızı tarar, dişlerimizi fırçalar ve özenle giyiniriz çünkü bu davranışların olumlu tepkiler alacağını biliriz. Potansiyel işverenleri, eşleri, arkadaşlarımızı ve ailemizi etkilemek için iyi

atomichabits.com/contract adresinde Bryan Harris'in kullandığı gerçek Alışkanlık Sözleşmelerini görebilir ve boş bir şablon bulabilirsiniz.

notlar almak ve en iyi okullardan mezun olmak isteriz. Etra-fımızdakilerin görüşlerini önemseriz çünkü başkalarının bizi beğenmesi bize iyi gelir. İşte bu nedenle bir sorumluluk ortağı edinmek ya da bir alışkanlık sözleşmesi imzalamak iyi sonuçlar getirebilir.

-Bölüm Özeti-

w 4. Davranış Değişikliği Yasasının tersine çevrilmiş hali, *tatmin edici olmaktan çıkarmaktır, m* Acı verici olduğu ya da tatmin edici olmadığı zaman bir alışkanlığı tekrarlama olasılığımız azalır. ü Bir sorumluluk ortağı, eylemsizliğe hızlı bir bedel yaratabilir. Başkalarının bizim hakkımızda ne düşündüğünü önemseriz ve başkalarının bizim hakkımızda olumsuz görüşlere sahip olmalarını istemeyiz. ü Bir alışkanlık sözleşmesi herhangi bir davranışa sosyal bir maliyet eklemek için kullanılabilir. Sözlerinizi tutmamanın bedelini insanlara açık hale getirir ve acı verici bir şekle sokar.

■ Bir başkasının sizi izlediğini bilmek güçlü bir motivasyon aracı olabilir.

İYİ BİR ALIŞKANLIK NASIL YARATILIR

1. Yasa	Görünür Kılın
1.1	Alışkanlıklar Skor Kartı'nı doldurun. Farkında olmak için mevcut alışkanlıklarınızı kâğıda dökün.
1.2	Uygulamaya koyma niyetlerini kullanın: "[ŞU DAVRANIŞI] [ŞU ZAMANDA] [ŞURADA] gerçekleştireceğim."
1.3	Alışkanlık istiflemeyi kullanın: "[ŞU MEVCUT ALIŞKANLIKTAN] sonra [ŞU YENİ ALIŞKANLIĞI] gerçekleştireceğim."
1.4	Ortamınızı tasarlayın. İyi alışkanlıkların işaretlerini belirgin ve görünür kılın.
2. Yasa	**Cazip Kılın**
2.1	Cazip unsurları bir araya toplama yöntemini kullanın. Yapmak *istediğiniz* bir eylemi, yapmanız *gereken* bir eylemle eşleştirin.
2.2	Arzulanan davranışınızın normal davranış olduğu bir kültüre katılın.
2.3	Bir motivasyon ritüeli yaratın. Zor bir alışkanlıktan hemen önce, keyif aldığınız bir şeyi yapın.
3. Yasa	**Kolaylaştırın**
3.1	Zahmet ve pürüzleri azaltın. Kendiniz ile iyi alışkanlıklar arasındaki adım sayısını düşürün.
3.2	Ortamı hazır hale getirin. Ortamınızı gelecek eylemleri kolaylaştıracak şekilde düzenleyin.
3.3	Karar anı konusunda ustalaşın. Büyük etkiler yaratan küçük tercihleri optimize edin.
3.4	İki Dakika Kuralı'ndan faydalanın. Alışkanlıklarınızı iki dakikada ya da daha kısa sürede yapılacak kadar küçültün.
3.5	Alışkanlıklarınızı otomatikleştirin. Teknolojiye ve gelecekteki davranışları sabitleyecek tek seferlik alışverişlere yatırım yapın.

4. Yasa	Tatmin Edici Kılın
4.1	Pekiştirme kullanın. Alışkanlığı tamamladığınız zaman kendinize hızlı bir ödül verin.
4.2	"Hiçbir şey yapmamayı" keyifli hale getirin. Kötü bir alışkanlıktan kaçınırken getirilerini görmenin bir yolunu tasarlayın.
4.3	Bir alışkanlık takipçisi kullanın. Alışkanlık akışınızı takip edin ve "zinciri koparmayın."
4.4	Bir şeyi asla iki kez atlamayın. Bir alışkanlığı gerçekleştirmeyi unutunca hemen tekrar hizaya girdiğinizden emin olun.

KÖTÜ BİR ALIŞKANLIK NASIL BIRAKILIR

1. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Görünmez Kılın
1.5	Maruz kalma ihtimalinizi azaltın. Kötü alışkanlıkların işaretlerini ortamınızdan kaldırın.
2. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	**İtici Kılın**
2.4	Zihniyetinizi ifade ediş şeklinizi değiştirin. Kötü alışkanlıklarınızdan kaçınmanın getirilerini vurgulayın.
3. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	**Zorlaştırın**
3.6	Zahmet ve pürüzleri çoğaltın. Kendiniz ile iyi alışkanlıklar arasındaki adım sayısını artırın.
3.7	Bir bağlılık aracı kullanın. Gelecekteki tercihlerinizi çıkarınıza olanlarla kısıtlayın.

4. Yasa'nın Tersine Çevrilmesi	Tatmin Edici Olmaktan Çıkarın
4.5	Bir sorumluluk ortağı edinin. Birinden davranışınızı izlemesini rica edin.
4.6	Bir alışkanlık sözleşmesi yaratın. Kötü alışkanlıklarınızın bedelini başkaları tarafından da görünür ve acı verici kılın.

Bu alışkanlık özet tablosunun İngilizce çıktısını atomichabits.com/cheatsheet adresinden alabilirsiniz.

İLERİ TAKTİKLER

Sadece İyi Olmaktan Gerçek Anlamda Muhteşem Olmaya Nasıl Geçilir

Yetenek Hakkındaki Gerçek (Genler Ne Zaman Önemli, Ne Zaman Önemsizdir)

Çoğu kişi tarihin en büyük sporcularından biri kabul edilen Michael Phelps'e aşinadır. Phelps sadece yüzme dalında değil, *bütün* spor dallarında kimsenin kazanmadığı kadar çok olimpiyat madalyası kazanmıştır.

Hicham El Guerrouj ismini daha az kişi bilir ama o da kendi çapında muhteşem bir sporcuydu. El Guerrouj iki olimpiyat altın madalyası kazanmış Faslı bir koşucudur ve tüm zamanların en iyi orta mesafe koşucuları arasında yer alır. Yıllarca bir mil, 1500 metre ve 2000 metre yarışlarında dünya rekorunu elinde tutmuştur. 2004 yılında Atina'da düzenlenen olimpiyat oyunlarında 1500 metre ve 5000 metre yarışlarında altın madalya kazanmıştır.

Bu iki sporcu pek çok açıdan birbirlerinden çok farklıdır. (Öncelikle biri karada, diğeri suda yarıştı.) Ama en dikkat çekici farkları boylarıydı. El Guerrouj 1 metre 75 santim boyundaydı, Phelps ise 1 metre 93 santim. Fakat aralarındaki bu 18

santimlik farka rağmen iki adam bir açıdan birbirinin eşiydi: Michael Phelps ve Hicham El Guerrouj un pantolonlarının iç bacak boyları aynıydı.

Bu nasıl mümkün olabilirdi? Phelps'in boyuna göre daha kısa bacakları ve çok uzun bir gövdesi vardı; yüzme için kusursuz vücut yapısına sahipti. El Guerrouj ise inanılmaz uzun bacakları ve kısa gövdesiyle uzun mesafe koşucuları için kusursuz vücut yapısının örneğiydi.

Şimdi dünya klasmanındaki bu iki sporcunun, alanlarını değiş tokuş ettiklerini düşünün. Takdire şayan sporculuk geçmişi göz önüne alındığında Michael Phelps yeterli antrenmanla olimpik kalibrede bir mesafe koşucusuna dönüşebilir miydi? Pek mümkün değil. Phelps formunun zirvesindeyken 88 kiloydu, yani 63 kilo gibi ultra hafif bir cüsseyle yarışan El Guerrouj'dan yüzde 40 daha ağırdı. Daha uzun boylu koşucular aynı zamanda daha ağırdırlar ve uzun mesafe

koşusunda her ekstra kilo bir lanettir. Seçkin rakiplerinin karşısında Phelps daha en başından başarısızlığa mahkûm olurdu.

Benzer şekilde El Guerrouj da tarihin en iyi koşucularından biri olabilir ama yüzücü olarak olimpiyat oyunlarına seçileceği bile şüphelidir. 1976'dan beri olimpiyat oyunlarında erkekler 1500 metre koşusunda altın madalya kazanan sporcuların boy ortalaması 1 metre 78 santimdir. Öte yandan 100 metre serbest yüzmede altın madalya kazanan olimpik sporcuların boy ortalaması 1 metre 93 santimdir. Yüzücüler uzun boylu olma eğilimindeler, uzun sırt ve kolları suyun içinde daha hızlı bir çekiş için idealdir. El Guerrouj daha havuza girmeden ciddi bir dezavantaj taşıyor olurdu.

Başarı ihtimalinizi en üst seviyeye çıkarmanın sırrı, rekabet alanını doğru seçmektir. Bu, spor ve iş dünyasında olduğu kadar alışkanlıkların değiştirilmesinde de geçerlidir. Alışkanlıkları ger-

çekleştirmek doğal yatkınlıklarınız ve becerilerinizle örtüştükleri zaman daha kolay gelir, sürdürülmeleri daha tatmin edici olur. Havuzdaki Michael Phelps ya da pistteki Hicham El Guerrouj gibi şansın sizden yana olduğu bir oyunu oynamak istersiniz.

Bu stratejiyi benimsemek insanların farklı becerilerle doğduğu gerçeğini kabul etmeyi gerektirir. Bazı insanlar bu olguyu tartışmak istemez. Çünkü yüzeye baktığınızda genleriniz sabitmiş gibi görünür ve kontrol edemeyeceğiniz şeyler hakkında konuşmak hiç eğlenceli değildir. Ayrıca *biyolojik determinizm* gibi ifadeler bazı bireyler başarmak için yaratılmışken, diğerlerinin başarısızlığa mahkûm edildiği izlenimini uyandırır. Ancak bu, genlerin davranış üstündeki etkisi konusunda sığ bir bakış açısıdır.

Genetiğin gücü aynı zamanda zaafıdır. Genlerin kolayca değiştirilemez olması lehlerine olan durumlarda güçlü avantaj sağlarken aleyhteki durumlarda ciddi dezavantaja neden olur. Potaya smaç basmak istiyorsanız 2 metre 15 santim olmak çok işe yarar. Ama bir jimnastik rutini gerçekleştirmek istediğinizde 2 metre 15 santim olmak çok büyük bir köstektir. Genlerimizin uygunluğunu ve doğal yeteneklerimizin kullanışlılığını çevremiz belirler. Ortamımız değişince başarıyı belirleyen özellikler de değişir.

Bu sadece fiziksel özellikler için değil, zihinsel özellikler için de geçerlidir. Bana alışkanlıklar ve insan davranışları hakkında bir şeyler sorduğunuz zaman

akıllıyımdır ama örgü, roket itiş gücü ya da gitar akorları konusunda o kadar da akıllı sayılmam. Rekabet gücü, bağlama fazlasıyla bağımlıdır.

Rekabet gerektiren herhangi bir alanın en tepesindeki insanlar sadece iyi eğitimli değildirler, aynı zamanda görev için uygundurlar. İşte bu yüzden gerçekten başarılı olmak istiyorsanız odaklanmak için doğru yeri seçmeniz hayati önem taşır.

Kısacası genler kaderinizi tayin etmez. Fırsat alanlarınızı belirlerler. Fizikçi Gabor Mate'in dediği gibi, "Genler bir şeyi uygun hale getirebilir ama önceden belirlemez." Genetik olarak başarıya yatkın olduğunuz yerler, alışkanlıkların tatmin edici olmasının daha olası olduğu yerlerdir. İşin kilit noktası, çabalarınızı hem sizi heyecanlandıran hem de doğal yeteneklerinize uyan alanlara yönlendirmek, hırsınızı becerinizle hizalamaktır.

Burada akla ilk gelen sorular, "Şansın nerede benden yana olduğunu nasıl bulacağım? Benim için doğru olan fırsat ve alışkanlıkları nasıl saptayacağım?" olsa gerek. Cevap arayacağımız ilk yere kişiliğinizi anlamanız yoluyla ulaşacağız.

KİŞİLİĞİNİZ ALIŞKANLIKLARINIZI NASIL ETKİLER

Her alışkanlığın yüzeyinin altında genleriniz iş başındadır. Hatta her davranışın yüzeyinin altında. Genlerin televizyon karşısında geçirdiğiniz saatlerin sayısından evlenme ya da boşanma olasılığınıza ve uyuşturucu, alkol ya da nikotine bağımlı olma eğiliminize kadar her şeyi etkilediği anlaşılmıştır. Otorite karşısında itaatkâr ya da isyankâr olmanızın, stresli olaylar karşısında savunmasız ya da dirençli durmanızın, proaktif veya reaktif olma eğiliminizin, hatta konsere gitmek gibi duyusal tecrübeler sırasında büyülenmenizin ya da sıkılmanızın genetik bir yanı var. Londra'daki Kings College'dan davranışsal genetikçi Robert Plomin'in bana söylediği gibi, "Özelliklerin genetiğin bir öğesi olup olmadığını test etmeye son verecek noktadayız çünkü genlerimizin etkilemediği tek bir özellik bulamıyoruz." Bütün bunlar bir araya getirildiğinde benzersiz genetik özellikler öbeğiniz sizi belli bir kişiliğe yatkın hale getiriyor. Kişiliğiniz farklı durumlarda tutarlılığını koruyan özellikler topluluğudur.

Kişilik özelliklerinin en ispatlanmış bilimsel analizi, onları beş davranış spektrumuna ayıran "Beş Büyük" olarak bilinir.

1. Tecrübeye açıklık: bir uçta meraklı ve yaratıcıdan, diğer uçta temkinli ve tutarlıya.

2. Özenlilik: organize ve etkiliden, rahat ve spontaneye.

3. Dışa dönüklük: sıcakkanlı ve enerjikten, yalnız ve mesafeliye (siz onları muhtemelen dışa dönük ve içe kapanık olarak bilirsiniz).

4. Uzlaşmacılık: dost canlısı ve şefkatliden, kafa tutan ve ilgisize.

5. Nevrotiklik: kaygılı ve duyarlıdan, özgüvenli, sakin ve dengeliye.

Beş özelliğin de biyolojik payandaları var. Örneğin dışa dönüklük doğumdan itibaren izlenebiliyor. Bilim insanları bir yenidoğan koğuşunda yüksek sesle müzik çaldığında bebeklerin bazıları sese doğru, bazıları diğer tarafa dönüyorlar. Araştırmacılar bu bebekleri hayat içinde izlediklerinde, sese doğru dönen bebeklerin dışa dönük olarak büyümesinin daha olası olduğunu gördüler. Diğer tarafa dönenlerin ise içe kapanık insanlar olması daha muhtemeldi.

Uzlaşmacılığı yüksek insanlar nazik, düşünceli ve sıcaktırlar. Daha yüksek doğal oksitosin seviyelerine sahiptirler. Oksitosin sosyal bağ kurmada önemli bir rol oynayan, güven hissini artıran ve doğal antidepresan görevi üstlenen bir hormondur. Oksitosin seviyesi daha yüksek insanların teşekkür notları yazmak ve sosyal organizasyonlar düzenlemek gibi alışkanlıkları inşa etmeye neden daha yatkın olduklarını tahmin edebilirsiniz.

Üçüncü bir örnek olarak, her insanın belli derecelere kadar sahip olduğu kişisel bir özellik olan nevrotikliği ele alalım.

Nevrotikliği yüksek insanlar kaygılı olma eğilimindedirler ve diğerlerinden daha fazla endişelenirler. Bu özellik, beynin tehditleri fark etmekten sorumlu kısmı amigdalanın aşırı duyarlılığına bağlanır. Başka bir deyişle ortamlarındaki olumsuz işaretlere daha duyarlı olan insanların nevrotiklikte daha yüksek puanlar alması olasıdır.

Alışkanlıklarımızı sadece kişiliklerimiz belirlemez ama genlerimizin bizi belli bir yöne ittiğine hiç şüphe yoktur. Derinlere kök salmış tercihlerimiz, belli davranışları bazı insanlar için diğerlerine göre daha fazla kolaylaştırır. Bu farklılıklar için özür dilemeniz ya da suçlu hissetmeniz gerekmiyor ama üzerlerinde çalışmalısınız. Örneğin daha düşük özenlilik seviyesine sahip

insanlar doğaları gereği daha az düzenli olabilir ve iyi alışkanlıklara bağlı kalmak için ortam tasarımına daha fazla bel bağlama ihtiyacı duyabilirler. (Aramızdaki daha az özenli okuyucular için bir hatırlatma: Ortam tasarımı konusunu 6. ve 12. bölümlerde ele aldık.)

Buradan çıkarılması gereken en önemli sonuç, kişiliğinize uygun alışkanlıklar inşa etmenin daha iyi olacağıdır." İnsanlar bir vücut geliştirmeci gibi egzersiz yaparak kas geliştirebilirler ama siz kaya tırmanışını, bisiklete binmeyi ya da kürek çekmeyi tercih ediyorsanız egzersizinizi ilgi alanlarınızın etrafında biçimlendirin. Arkadaşınız düşük karbonhidratlı bir diyet yapıyorsa ama siz düşük yağ diyetinin sizde daha çok işe yaradığını görüyorsanız o zaman daha fazla enerji almalısınız. Daha fazla okumak istiyorsanız hülyalı aşk romanlarını kurgu dışına tercih ettiğiniz için utanmayın. Siz ne büyülüyorsa onu okuyun." Herkesin inşa [1] [2]

etmenizi söylediği alışkanlıkları inşa etmeniz gerekmiyor. En popüler olanı değil, size en çok uyan alışkanlığı seçin.

Her alışkanlığın size neşe ve tatmin katacak bir versiyonu vardır. Onu bulun. Alışkanlıkların kalıcı olmaları için keyifli olmaları gerekir. 4. Yasanın arkasındaki çekirdek fikir bu.

Alışkanlıklarınızı kişiliğinize uydurmak iyi bir başlangıçtır ama hikâye bununla bitmiyor. Şimdi dikkatimizi doğal olarak avantajlı olduğunuz durumları bulmaya ve tasarlamaya çevirelim.

ŞANSIN SİZDEN YANA OLDUĞU BİR OYUN BULMAK

Şansın sizden yana olduğu bir oyunu oynamayı öğrenmek motivasyonu korumak ve başarılı hissetmek açısından kritik önem taşır. Teoride hemen hemen her şeyden keyif alabilirsiniz. Pratikte ise size kolay gelen şeylerden keyif alma ihtimaliniz daha yüksektir. Belli bir alanda yetenekli olan insanlar o alandaki görevde daha becerikli olmaya ve iyi iş çıkardıkları için övülmeye daha yatkındırlar. Enerjilerini korurlar çünkü başkalarının başarısız olduğu bir alanda ilerleme kaydetmektedirler ve daha iyi bir ücret ve daha büyük fırsatlarla ödüllendirilmeleri onları sadece daha mutlu etmez, daha kaliteli işler üretmeye de sevk eder. Bu verimli bir döngüdür.

Doğru bir alışkanlık seçerseniz ilerleme kolay olur. Yanlış alışkanlığı seçerseniz

hayatınız zorlaşır.

Doğru alışkanlık nasıl seçilir? İlk adım 3. Yasa da ele aldığımız bir şey: *Kolaylaştırın.* Pek çok örnekte insanların yanlış alışkanlığı seçmeleri özetle çok zor bir alışkanlık seçtikleri anlamına gelir. Bir alışkanlık kolaysa başarılı olma ihtimaliniz artar. Başarılı olduğunuzda tatmin olma olasılığınız da artar. Ancak göz önünde bulundurulması gereken bir seviye daha var.

Uzun vadede, ilerlemeye ve iyileşmeye devam ederseniz her alan zorlayıcı gelmeye başlayabilir. Bir noktada yeteneklerinize uygun oyunu oynadığınızdan emin olmalısınız. Peki buna nasıl karar vereceksiniz?

En yaygın yaklaşım deneme ve yanılmadır. Ama elbette bu stratejiyle ilgili bir sorun var: Hayat kısa. Bütün kariyer yollarını deneyecek, bütün münasip bekâr adaylarla çıkacak ve bütün müzik aletlerini çalacak zamanınız yok. Neyse ki bu muammayla baş etmenin etkili bir yolu var ve *keşfet/faydalan dengesi* olarak biliniyor.

Yeni bir aktivitenin başlangıcında bir keşif dönemi olmalıdır. İlişkilerde buna "biriyle çıkmak" denir. Üniversitede adı liberal sanatlardır. İş dünyasında ise bölünmüş sınama. Amaç pek çok olasılığı denemek, zengin bir fikir yelpazesini araştırmak ve geniş bir alana ağ atmaktır.

Bu ilk keşif döneminden sonra odağınızı bulduğunuz en iyi çözüme kaydırın ama ara ara deneyler yapmayı da sürdürün. Doğru denge, kazandığınıza mı yoksa kaybettiğinize mi bağlıdır. Kazanıyorsanız faydalanmaya, kaybediyorsanız keşfetmeye devam edersiniz.

Uzun vadede belki de en etkili yöntem, zamanınızın yüzde 80 ila 90'ında en iyi sonuçları getirdiğini gördüğünüz strateji üzerinde çalışmak ve kalan yüzde 10 ya da 20'de keşfetmeye devam etmektir. Google, çalışanlarından haftalık mesailerinin yüzde 80'ini rutin işleri, yüzde 20'sini ise seçtikleri projeler üzerinde çalışarak geçirmelerini istemiştir ve bu yaklaşım, AdWords ve Gmail gibi çok başarılı ürünlerin yaratılmasını sağlamıştır.

En uygun yaklaşım ne kadar vaktinizin olduğuna da bağlıdır. Çok vaktiniz varsa -mesela kariyerinizin başındaysanız- keşfetmek daha mantıklı gelir çünkü doğru şeyi bulursanız ondan faydalanmak için hâlâ çok zamanınız olacaktır. Ama zamanınız

darsa -mesela bir projenin teslim tarihi yaklaşıyorsa- o ana dek bulduğunuz en iyi çözümü uygulayarak sonuçlar almalısınız.

Farklı seçenekleri keşfederken sizin için en tatmin edici olan alışkanlık ve alanlara odaklanmak üzere kendinize sorabileceğiniz bir dizi soru var:

Bana eğlenceli gelirken başkalarına iş gibi gelen şeyler neler? Bir görev için yaratılıp yaratılmadığınızın işareti onu sevmeniz değil, görevin zahmetiyle çoğu insandan daha kolay baş edebilmenizdir. Ne zaman diğer insanlar bir şeyden yakınırken siz keyif alıyorsunuz? Sizi başkalarını yorduğundan daha az yoran iş, sizin yapmak için yaratıldığınız iştir.

Bana zamanın nasıl geçtiğini ne unutturuyor? Elinizdeki göreve dünyanın geri kalanı silinip gidecek kadar odaklandığınız zaman girdiğiniz ruh haline akış denir. Sporcuların ve sahne sanatçılarının "havaya girdikleri zaman" tecrübe ettikleri de bu mutluluk ve üstün performans halidir. Akışı deneyimlerken görevi en azından bir dereceye kadar tatmin edici bulmamak neredeyse imkânsızdır.

Nerede ortalama bir insandan daha büyük geri dönüşler alıyorum? Kendimizi sürekli etrafımızdaki insanlarla karşılaştırırız ve karşılaştırmada üstün taraf olduğumuzda davranışın tatmin edici olması daha olasıdır. Jamesclear.com'da yazmaya başladığım zaman e-posta listem çok hızlı büyüdü. Neyi iyi yaptığımdan emin değildim ama diğer bazı meslektaşlarımdan daha hızlı

sonuç aldığımı biliyordum; beni yazmaya devam etmeye motive eden de bu oldu.

Bana ne doğal geliyor? Bir an size öğretilenleri yok sayın. Toplumun söylediklerini unutun. Başkalarının sizden beklediklerini bir kenara bırakın. İçinize bakın ve "Bana ne doğal geliyor? Ne zaman yaşadığımı hissettim? Ne zaman gerçekten kendim olduğumu hissettim?" diye sorun. İçsel yargılar ya da insanları hoşnut etme çabası olmadan. Tereddüde ya da öz eleştiriye sapmadan. Sadece kendinizi kaptırma ve keyif alma hisleriyle. Ne zaman özgün ve hakiki hissederseniz o zaman doğru istikamettesiniz demektir.

Dürüst olmak gerekirse bu sürecin bir kısmı sadece şanstır. Michael Phelps ve Hicham El Guerrouj toplum tarafından el üstünde tutulan nadir becerilerle doğdukları ve o yetenekler için en ideal ortamlara yerleştirildikleri için şanslıydılar. Hepimizin bu gezegende zamanı sınırlı ve açıkçası aramızda

yer alan gerçek anlamdaki en büyükler sadece çok çalışanlar değil, aynı zamanda lehimize işleyen fırsatların içine düşme talihine sahip olanlardır.

Peki ya işi şansa bırakmak istemezseniz?

Şansın sizden yana olmadığı bir oyun bulamıyorsanız kendiniz bir tane yaratın. *Dilber f m* arkasındaki karikatürist Scott Adams, "Herkesin biraz çabayla en iyi yüzde 25'in arasına girebileceği en az birkaç alan vardır," diyor. "Mesela ben çoğu insandan daha iyi çizim yapabiliyorum ama sanatçı sayılmam. Ve hiçbir zaman çok büyük işlere imza atmayan ortalama bir *stand-up* komedyeninden daha komik değilim ama çoğu insandan daha komiğim. İşin büyüsü, çok az insanın hem iyi çizim yapabilmesi

hem de espri yazabilmesi. Yaptığım işi bu kadar nadir kılan, ikisinin bir araya gelmesidir. Buna iş hayatındaki geçmişim de eklenince bir anda çok az karikatüristin yaşamadan anlamayı umabileceği bir tema buldum."

Daha iyi olarak kazanamadığınızda ise farklı olarak kazanabilirsiniz. Becerilerinizi birleştirerek rekabet seviyenizi düşürmeniz öne çıkmanızı kolaylaştırır. Kuralları yeniden yazarak genetik avantaj (ya da senelerce sürecek pratik) ihtiyacını kestirme yoldan aşabilirsiniz. İyi bir oyuncu diğer herkesin oynadığı oyunu kazanmak için çok çalışır. İyi bir oyuncu, güçlü yanlarını desteklerken zayıf yanlarına uzak olan yeni bir oyun yaratır.

Üniversitedeyken kendi branşımı -fizik, kimya, biyoloji ve anatominin bir kombinasyonu olan biyomekanik- kendim tasarladım. En iyi fizik ya da biyoloji öğrencilerinin arasında öne çıkacak kadar iyi olmadığım için kendi oyunumu yarattım. Ve bana uyduğu için -sadece ilgi duyduğum dersleri alıyordum-ders çalışmak daha az angarya geldi. Ayrıca kendimi başkalarıyla mukayese etme tuzağına düşmekten kaçınmam da kolaylaştı. Sonuçta başka kimse aynı ders kombinasyonunu almıyordu, bu yüzden onların daha iyi ya da daha kötü olduklarını kim söyleyebilirdi ki?

Uzmanlaşma kötü genetik "kaza'sım aşmanın güçlü bir yoludur. Belli bir beceride ne kadar ustalaşırsanız başka insanların sizinle rekabet etmesi de o kadar güçleşir. Pek çok vücut geliştirmeci ortalama bir bilek güreşçisinden daha güçlüdür ama heybetli bir vücut geliştirmeci bile bilek güreşinde yenilebilir çünkü bilek güreşi şampiyonunun çok spesifik bir gücü vardır. En büyük doğal yeteneğe sahip değilseniz bile sıklıkla çok dar bir kategoride en iyi

olarak kazanan olabilirsiniz.

Kaynayan su bir patatesi yumuşatırken bir yumurtayı sertleştirir. Patates ya da yumurta olmayı kontrol edemezsiniz ama

sert ya da yumuşak olmanın daha iyi olduğu bir oyun oynamaya karar verebilirsiniz. Daha elverişli bir ortam bulabilirseniz durumu olasılıkların aleyhinize olduğu bir durumdan lehinize olduğu bir duruma dönüştürebilirsiniz.

GENLERİNİZDEN NASIL EN İYİ ŞEKİLDE İSTİFADE EDEBİLİRSİNİZ

Genlerimiz çok çalışma ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Netleşti-rirler. Bize neyin üzerinde çok çalışmamız gerektiğini söylerler. Güçlü yanlarımızı fark edince vaktimizi ve enerjimizi nereye harcayacağımızı anlarız. Hangi türden fırsatları arayacağımızı, hangi türden zorluklardan uzak duracağımızı biliriz. Doğamızı ne kadar iyi anlarsak stratejimiz de o kadar iyi olabilir.

Biyolojik farklılıklar önemlidir. Ama yine de kendinizi bir başkasıyla mukayese etmek yerine potansiyelinizi tam anlamıyla ortaya koyup koyamadığınıza odaklanmak daha verimli olacaktır. Herhangi bir beceride doğal bir sınırınızın olmasının becerilerinizin tavanına yetişip yetişmediğinizle alakası yoktur. İnsanlar kendilerini sınırları *olduğu* gerçeğine öylesine kaptırırlar ki onlara yaklaşmak için gereken çabayı nadiren harcarlar.

Dahası, gereken çabayı harcamadığınızda genleriniz sizi başarılı kılamaz. Evet, spor salonundaki kaslı antrenörün daha iyi genlere sahip olması mümkündür ama siz onun kadar tekrar yapmadıysanız size daha iyi ya da daha kötü genlerin denk geldiğini söylemek imkânsızdır. Siz de hayranlık duyduğunuz insanlar kadar çok çalışana kadar onların başarılarını şansla açıklamayın.

Özetle, alışkanlıklarınızın uzun vadede tatmin edici kalmasını sağlamanın en iyi yolu, kişiliğinizle ve becerilerinizle

örtüşen davranışlar seçmekten geçer. Size kolay gelen şeyler üzerinde çok çalışın.

-Bölüm Özeti-

■ Başarı şansınızı azami düzeye çıkarmanın sırrı, rekabet alanını doğru

seçmektir.

■ Doğru bir alışkanlık seçerseniz ilerleme kolay olur. Yanlış alışkanlığı seçerseniz hayatınız zorlaşır.

■ Genler kolay değiştirilemez ve bu lehinize olan durumlarda güçlü bir avantaj, aleyhinize olan durumlarda ise ciddi bir dezavantaj sağlayacakları anlamına gelir.

■ Alışkanlıklar doğal becerilerinizle örtüştükleri zaman kolaylaşır. Size en çok uyan alışkanlıkları seçin.

■ Güçlü yanlarınızı destekleyen bir oyun oynayın. Bulamıyorsanız kendiniz yaratın.

■ Genler çok çalışma ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Netleş-tirirler. Bize *neyin* üstünde çok çalışmamız gerektiğini söylerler.

Goldilocks Kuralı: Hayatta ve İşte Motivasyonunuzu Korumanın Yolları

1955 yılında, Disneyland'in Anaheim, Kaliforniya'da yeni açıldığı günlerde on yaşında bir oğlan oraya gidip iş istedi. O zamanlar iş kanunları gevşekti ve oğlan, tanesi 0,50 dolara rehber satacağı bir iş kapmayı başardı.

Sene içinde Disney'nin sihir dükkânına geçti ve orada yaşça daha büyük çalışanlardan numaralar öğrendi. Esprilerle denemeler yaptı ve basit rutinleri ziyaretçilerin üstünde denedi. Çok geçmeden sevdiği şeyin sihirbazlık değil, genel anlamda gösteri yapmak olduğunu fark etti. Gözünü komedyenliğe dikti.

Ergenlik yıllarının başında Los Angeles civarındaki küçük kulüplerde sahne almaya başladı. Küçük bir seyirci kitlesi vardı ve gösterisi kısa sürüyordu. Sahnede beş dakikadan fazla kalmıyordu. İzleyicilerin çoğu içki içmekle ve arkadaşlarıyla sohbet etmekle meşgul oldukları için ona dikkat eden neredeyse yoktu. Bir gece *stand-up* rutinini resmen boş bir kulüpte sahneledi.

Muhteşem bir iş değildi ama her geçen gün daha iyiye gittiğine de şüphe yoktu. İlk rutinleri bir ya da iki dakika sürüyordu.

Liseye geçtiğinde elindeki malzeme beş dakikalık bir gösteriye yetecek hale

gelmişti ve birkaç sene sonra gösteri süresi on dakikaya çıktı. On dokuz yaşma geldiğinde haftada bir kez yirmi dakikalık gösteriler sergilemeye başlamıştı. Rutini uzatmak için gösteri sırasında üç şiir okuması gerekiyordu ama becerileri ilerlemeye devam ediyordu.

Deneylere, düzenlemelere ve pratik yapmaya bir on yıl daha devam etti. Televizyon yazarı olarak bir işe girdi ve zaman içinde *talk show**larda boy göstermeye başladı. 1970Terin ortalarında *The Tonight Show* ve *Saturday Night Live* programlarında düzenli konuk olarak yer edinmişti.

Nihayet, on beş yıllık çabanın sonunda genç adam üne ulaştı. Altmış üç günde altmış şehir dolaştı. Sonra seksen günde yetmiş iki şehri turladı. Bunu doksan günde seksen beş şehir izledi. Ohio'daki bir şovuna 18.695 kişi katıldı. New York'taki üç günlük gösterisi için 45.000 bilet daha satıldı. Genç adam, alanının zirvesine fırladı ve zamanının en başarılı komedyenlerinden biri oldu.

Onun adı Steve Martin.

Martinin hikâyesi alışkanlıklara uzun vadede bağlı kalmak için ne yapmak gerektiği konusunda büyüleyici bir bakış açısı sunuyor. Komedi utangaç ve çekingen insanlara göre değildir. İnsanın kalbine sahnede tek başına bir gösteri yapmak ve tek bir kişiyi bile güldürememekten daha çok korku salacak bir durum hayal etmek güç. Buna rağmen Steve Martin, korkusuyla on sekiz yıl boyunca her hafta yüzleşti. Kendi ifadesiyle, "10 yıl öğrenerek, 4 yıl iyileştirerek ve 4 yıl çılgınca bir başarıyla geçti."

Çoğumuz motivasyonumuzu korumak için debelenirken Martin gibi insanların alışkanlıklarına -espri pratiği yapmak, karikatür çizmek ya da gitar çalmak- bağlı kalması nedendir? Silinip gitmek yerine bizi içine çeken alışkanlıkları nasıl tasarlarız? Bilim insanları bu sorunun cevabını yıllardır arıyor. Hâlâ öğrenecek çok şey olmakla

birlikte, en tutarlı bulgulardan biri, motivasyonu korumanın ve zirve düzeyde arzuya ulaşmanın yolunun "tam altından kalkılabilir zorlukta" görevler üzerinde çalışmak olduğudur.

İnsan beyni zorlukları sever ama sadece optimal zorluk alanı içinde olduğu sürece. Tenisi seviyorsanız dört yaşındaki bir çocukla ciddi bir maç yapmaya çalıştığınızda çabuk sıkılırsınız. Fazla kolaydır. Her sayıyı siz alırsınız. Ama Roger Federer ya da Serena Williams gibi profesyonel bir oyuncuyla oynarsanız

da maç çok zor olacağı için motivasyonunuzu çok çabuk kaybedersiniz.

Şimdi denginiz olan biriyle tenis oynadığınızı düşünün. Oyun ilerlerken siz birkaç sayı yaparsınız, karşı taraf birkaç sayı yapar. Kazanma ihtimaliniz yüksektir ama gerçekten çabalamanız kaydıyla. Odak noktanız daralır, dikkatinizi dağıtacak unsurlar silinir ve kendinizi elinizdeki işe tamamen kaptırırsınız. Bu, altından kalkılabilir zorlukta bir meydan okumadır ve *Goldilocks Kurak*'na iyi bir örnektir.

Goldilocks Kuralı insanların motivasyonlarının zirvesine, var olan becerilerinin sınırındaki görevlerde çalışırken ulaştıklarını söyler. Çok zor değil. Çok kolay değil. Tam kıvamında.

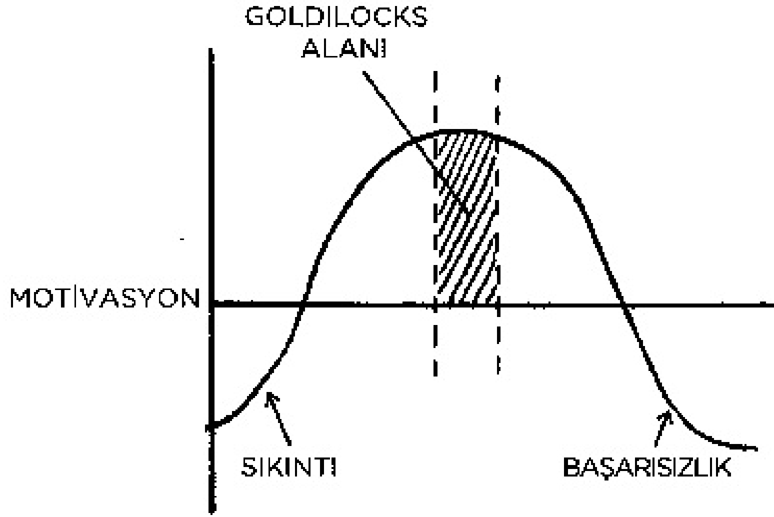
Martinin komedyenlik kariyeri Goldilocks Kuralının kusursuz bir örneğidir. Martin komedi rutinini her yıl genişletti ama sadece bir ya da iki dakika. İşine sürekli yeni materyaller ekliyordu ama güldürme garantili birkaç esprisini de koruyordu. Onu motive etmeye yetecek kadar zaferi ve çok çalışmaya devam etmesini sağlayacak kadar hatası olmuştu.

Yeni bir alışkanlığa başlarken şartlar kusursuz olmadığında bile o alışkanlığa bağlı kalabilmek için davranışı olabildiğince kolay tutmak önemlidir. Bu, 3. Davranış Değişikliği Yasasını ele alırken detaylı olarak değindiğimiz bir fikir.

Ancak bir alışkanlık yerleşince ilerlemeye küçük küçük devam etmek önemlidir. Bu küçük ilerlemeler ve yeni zorluklar

sizi hedefe bağlı tutar. Ve Goldilocks Alanını tuttursanız bir *akış haline* ulaşabilirsiniz.*

GOLDİLOCKS KURALI



ZORLUK-»

ŞEKİL 15: Maksimum motivasyon, tam altından kalkılabilir zorluk düzeyindeki bir meydan okumayla karşı karşıya geldiğinizde oluşur, Psikoloji araştırmalarında bu, optimal canlanma seviyesini sıkıntı ve kaygı arasındaki geçiş noktası olarak tanımlayan Yerkes-Dodson Yasası olarak bilinir.

Akış haline ulaştığımızda olanlar konusunda sevdiğim bir teorim var. Doğrulanmış bir teori değil, sadece bir tahmin. Psikologlar yaygın olarak beynin iki modda çalıştığından bahsederler: Sistem 1 ve Sistem 2. Sistem 1 hızlı ve güdüseldir. Genel olarak, çok hızlı gerçekleştirebildiğiniz süreçler (alışkanlıklar gibi) Sistem 1 tarafından yönetilir. Öte yandan Sistem 2 daha fazla çaba gerektiren ve yavaş süreçleri (zor bir matematik probleminin cevabını hesaplamak gibi) kontrol eder. Akış konusunda Sistem 1 ve Sistem 2 yi düşünce yelpazesinin iki zıt ucunda yaşıyormuş gibi hayal etmeyi severim. Bilişsel bir süreç otomatikleştikçe yelpazenin Sistem 1 tarafına kayar. Bir görev ne kadar çaba gerektirirse o kadar yelpazenin Sistem 2 tarafına kayar. Akışın Sistem 1 ve Sistem 2 arasında bıçak sırtında yaşadığına inanırım. Görevle ilgili otomatik ve üstü örtülü bilginizin tamamını kullanırken bir yandan da becerinizi aşan bir zorluğa kafa tutmak için büyük çaba harcarsınız. Her iki beyin modu da tam olarak devrededir. Bilinçli ve bilinçsiz kusursuz bir senkronizasyonla çalışmaktadır.

Akış hali bir “havaya girme” ve kendini aktiviteye tamamen kaptırma tecrübesidir. Bilim insanları bu duyguyu ölçmeye çalıştılar ve akış haline

erişmek için bir görevin mevcut becerinizi kabaca yüzde 4 oranında aşması gerektiğini buldular. Gerçek hayatta bir eylemin zorluğunu bu şekilde miktara vurmak uygulanabilir değildir ama Goldilocks Kuralının temel fikri geçerliliğini korur: Tam altından kalkılabilir zorluk derecesindeki meydan okumalar -becerinizin dış çeperindeki bir şey- üstünde çalışmak, motivasyonu korumak açısından çok önemli görünmektedir.

İlerleme hassas bir denge gerektirir. Düzenli olarak sınırlarınızı zorlayacak güçlükler ararken motivasyonunuzu korumanıza yetecek kadar ilerleme kaydetmeye devam etmelisiniz. Çekici ve tatmin edici kalmaları için davranışların yeniliklerini korumaları gerekir. Çeşitlilik olmazsa sıkılırız. Ve sıkıntı kişisel gelişim arayışının belki de en büyük kötü adamıdır.

HEDEFLERİNİZ İÇİN ÇABALARKEN SIKILDIĞINIZDA ODAK NOKTANIZI NASIL KORURSUNUZ

Beyzbol kariyerim son bulduktan sonra yeni bir spor aramaya başladım. Bir halter takımına girdim ve bir gün seçkin bir koç spor salonumuzu ziyaret etti. Uzun kariyeri boyunca aralarında birkaç olimpiyat sporcusunun da olduğu binlerce isimle çalışmıştı. Kendimi tanıttım ve iyileşme süreci hakkında konuşmaya başladık.

“En iyi sporcular ile diğer insanlar arasındaki fark rtedir?” diye sordum. “Gerçekten başarılı olan insanlar neyi farklı yapıyor?” Tahmin edebileceğiniz faktörlerden bahsetti: genetik, şans, yetenek. Ama sonra hiç beklemediğim bir şey söyledi: “Bir nok-

tada iş her gün antrenman yapmanın, aynı kaldırışları defalarca tekrarlamanın sıkıcılığıyla kimin baş edebildiğine dayanıyor.”

Cevabı beni şaşırttı çünkü iş etiği konusunda farklı bir düşünce şekliydi bu. İnsanlar amaçları uğruna çabalamak için “heyecan duymaktan” bahsederler. Konu ister iş, ister spor, ister sanat olsun, insanların, “Her şey tutkuya dayanıyor,” gibi şeyler söylediğini duyarsınız. Sonuç olarak odak noktamızı ve motivasyonumuzu kaybettiğimiz zaman çoğumuzun tadı kaçar çünkü başarılı insanların dipsiz bir tutku rezervi olduğunu düşünürüz. Ancak bu koç gerçekten başarılı insanların da diğer herkes gibi motivasyon eksikliği yaşadıklarını söylüyordu. Fark, başarılı insanların sıkıntı duygusuna rağmen yola devam etmenin bir yolunu bulmalarıydı.

Ustalık pratik gerektirir. Ancak bir şeyin pratiğini ne kadar yaparsanız o şey o kadar sıkıcı ve rutin bir hal alır. Başlangıç kazançları sağlanmaya başlanıp ne beklememiz gerektiğini öğrendiğimiz zaman ilgimiz azalmaya başlar. Bazen daha bile hızlı olur. Tek yapmanız gereken üst üste birkaç gün spor salonuna gitmek ya da zamanında birkaç blog paylaşımı yapmaktır ve bir günü es geçmek çok önemli bir şey gibi gelmez. İşler yolunda gitmektedir. Bir gün ara vermeyi makul kılmak kolaydır çünkü iyi bir noktadasınızdır.

Başarının karşısındaki en büyük tehdit başarısızlık değil, sıkıntıdır. Bize keyif vermeyi bıraktıkları zaman alışkanlıklardan sıkılırız. Sonuç, beklenir hale gelir. Ve alışkanlıklarımız sıradanlaşırken yenilik aramak için ilerlememizden sapmaya başlarız. Belki de bir egzersiz türünden diğerine, bir diyetten bir başkasına, bir iş fikrinden ötekine atladığımız bitmek bilmeyen bir döngüye kapılmamız bu yüzdendir. Motivasyonda ufacık bir düşüş yaşadığımız anda, eskisi hâlâ işe yarıyor olsa bile yeni bir strateji aramaya koyuluruz. Machiavellıhin ifade ettiği gibi,

“İnsanlar yeniliği öyle çok arzular ki iyi durumda olanlar bile bir değişiklik olmasını en kötü dürümdakiler kadar çok ister.” Belki de en fazla alışkanlık yaratan ürünlerin çoğunun sürekli yenilik sunması da bu yüzdendir. Video oyunları görsel yenilik sağlar. Porno cinsel yenilik sağlar. Abur cuburlar mutfakta yenilik sağlar. Bu tecrübelerin her biri sürekli sürpriz öğeleri sunar.

Psikolojide bu durum *değişken ödül* olarak adlandırılır.[3] Kumar makineleri en yaygın gerçek yaşam örneğidir. Bir kumarbaz arada bir -ama öngörülebilir bir arayla değil- büyük ikramiye kazanır. Ödüllerin temposu değişkenlik gösterir. Bu değişkenlik dopamin salgısının artmasına neden olur, anı hatırlama artar ve alışkanlık oluşumu hız kazanır.

Değişken ödüller şiddetli bir istek *yaratmaz* -yani insanların ilgi duymadığı bir ödülü alıp değişken bir aralıkla sunarak fikirlerini değiştirmesini umamazsınız- ama sıkıntıyı azaltacakları için, zaten tecrübe ettiğimiz şiddetli istekleri büyütmenin güçlü bir yoludurlar.

Arzunun optimum noktası başarı ve başarısızlık arasında 50/50 bir bölünmede gerçekleşir. Bazen istediğinizi elde edersiniz, bazen edemezsiniz. Tatmin yaşamak için sadece yeterince “kazanmaya” ve arzu duymak için yeterince “istemeye” ihtiyacınız vardır. Bu, Goldilocks Kuralına uymanın getirilerinden biridir. Bir alışkanlık zaten ilginizi çekiyorsa, tam altından kalkılabilir zorluk

derecesindeki meydan okumaların üzerinde çalışmak ilgiyi korumanın iyi bir yoludur.

Elbette bütün alışkanlıkların bir değişken ödül öğesi yoktur, zaten olsun istemezsiniz. Google sadece bazen işe yarar bir arama sonucu sağlasaydı başka bir rakibe geçmem çok sürmezdi. Uber taksileri beni sadece taksi çağırdığım zamanların yarısında almaya gelseydi bu hizmeti çok uzun süre kullanmazdım. Ve her akşam diş ipi kullanmama rağmen sadece bazen temiz bir ağza sahip olsaydım sanırım bunu es geçerdim.

Değişken ödüllü olsun ya da olmasın hiçbir alışkanlık ebediyen ilginç kalmaz. Kişisel gelişim yolculuğunda bir noktada herkes aynı zorlukla karşılaşır: Sıkıntıya âşık olmak zorunda kalır.

Hepimizin ulaşmak istediği hedefler ve gerçekleştirmek istediği hayaller var ama sadece uygun ya da heyecan verici olduğu zaman çaba harcarsanız iyi olmaya çalıştığınız şey her ne olursa olsun hiçbir zaman kayda değer sonuçlar alacak kadar tutarlı olamazsınız.

Bir alışkanlığa başlamayı başarır ve bağlı kalırsanız bazı günler içinizden onu bırakmak geleceği konusunda size garanti verebilirim. Bir iş kurduğunuz zaman hiçbir şey yapmak istemeyeceğiniz günler olacaktır. Spor salonundayken tamamlamak istemeyeceğiniz setler olacaktır. Yazma zamanı geldiğinde içinizden yazmak gelmediği günler yaşayacaksınız. Can sıkıcı, acı verici ya da tüketici olduğu zamanlarda yılmamak - bir profesyonel ile amatör arasındaki farkı yaratan budur.

Profesyoneller programa bağlı kalırken amatörler hayatın araya girmesine izin verirler. Profesyoneller onlar için neyin önemli olduğunu bilir ve bir amaç duygusuyla o yönde çaba harcarlar, amatörleri ise hayatın mecburiyetleri rotadan çıkarır.

Bir yazar ve meditasyon öğretmeni olan David Cain, öğrencilerini “iyi gün meditasyoncusu” olmaktan kaçınmaya teşvik ediyor. Benzer bir şekilde siz de iyi gün sporcusu, iyi gün yazarı ya da herhangi bir iyi gün bir şeyi olmak istemezsiniz. Bir alışkanlık

sizin için gerçekten önemli olduğunda ona her ruh halinde bağlı kalmaya istekli olmalısınız. Profesyoneller ruh halleri uygun olmadığında bile eyleme geçerler. O an keyif almayabilirler ama yine de alışkanlığı tekrarlamanın bir yolunu

bulurlar.

Tamamlama isteğimin gelmediği çok egzersiz seti oldu ama o setleri tamamladığıma hiç pişman olmadım. Yazma isteği duymadığım birçok makale oldu ama onları da programa uygun şekilde yayınlamaktan hiç pişman olmadım. Yan gelip yatmak istediğim pek çok gün oldu ama harekete geçip benim için önemli olan bir şey üzerinde çalıştığıma hiç pişman olmadım.

Kusursuz olmanın tek yolu, aynı şeyi defalarca yapmaktan sonsuz şekilde mutlu olabilmektir. Sıkıntıya âşık olmaya mecbursunuz.

-Bölüm Özeti--

* Goldilocks Kuralı'na göre insanlar motivasyonlarının zirvesine, var olan becerilerinin sınırındaki görevlerde çalışırken ulaşırlar.

s Başarının karşısındaki en büyük tehdit başarısızlık değil, sıkıntıdır.

s» Alışkanlıklar rutine dönüştükçe daha az ilgi çekici ve daha az tatmin edici olur. Sıkılırız.

■ Motive olmuşken herkes çok çalışabilir. Farkı yaratan, işin heyecan verici olmadığı zamanlarda da işe devam edebilme becerisidir.

n Profesyoneller programa bağlı kalır, amatörler ise hayatın araya girmesine izin verirler.

İyi Alışkanlıklar Yaratmanın Dezavantajı

A

lışkanlıklar ustalığın temelini yaratır. Satrançta bir oyuncu

ancak taşların temel hareketleri otomatikleştikten sonra oyunun bir sonraki seviyesine odaklanır. Ezberlenen her bilgi parçası zihinde çaba gerektiren yeni düşüncelere yer açar. Bu durum her girişim için geçerlidir. Basit hareketleri çok iyi bildiğinizde düşünmeden gerçekleştirebilir, daha ileri düzeydeki detaylara dikkat etme özgürlüğüne kavuşursunuz. Bu şekilde alışkanlıklar her türlü

kusursuzluk arayışının belkemiğine dönüşür.

Öte yandan alışkanlıkların getirilerinin bir bedeli vardır. Başlangıçta her tekrar akıcılığı, hızı ve beceriyi geliştirir. Ama sonra, bir alışkanlık otomatikleşirken geri bildirime duyarsızlaşırsınız. Bilinçsiz tekrara düşersiniz. Hata yapmak kolaylaşır. Otomatik pilottayken bir şeyi 'yeterince iyi" yapabildiğinizde onu nasıl daha iyi yapabileceğinizi düşünmeyi bırakırsınız.

Alışkanlıkların iyi yanı, bir şeyleri düşünmeden yapabilmemizde. Dezavantajı ise bir şeyleri belli bir şekilde yapmaya alışıp küçük hatalara dikkat etmemeye başlamamızdır. Tecrübe

kazandığımız için daha iyi olduğumuzu varsayarız. Aslında mevcut alışkanlıklarınızı iyileştirmemekte, sadece pekiştirmektesiniz-dir. Hatta bazı araştırmalar bir beceride ustalık kazanıldıktan sonra genellikle zaman içinde performansta küçük bir *düşüş* yaşandığını gösteriyor.

Genelde performanstaki bu önemsiz düşüş endişe verici değildir. Dişlerinizi fırçalama, ayakkabılarınızın bağcıklarını bağlama ya da sabah çayınızı yapma şeklinizi sürekli iyileştirmek için bir sisteme ihtiyacınız yoktur. Bu tür davranışlarda yeterince iyi genellikle yeterince iyidir. Önemsiz tercihlere ne kadar az enerji harcarsanız önemli olanlara o kadar fazla enerjiniz kalır.

Ancak potansiyelinizi azami düzeye çıkarmak ve üstün performans seviyesine ulaşmak istediğinizde daha ince bir yaklaşıma ihtiyacınız olur. Aynı şeyi körü körüne tekrarlayıp olağanüstü olmayı bekleyemezsiniz. Alışkanlıklar gereklidir ama ustalık için yeterli değildirler. Size gereken, bir otomatik alışkanlıklar ve kasıtlı pratik kombinasyonudur.

Alışkanlıklar + Kasıtlı Pratik ■= Ustalık

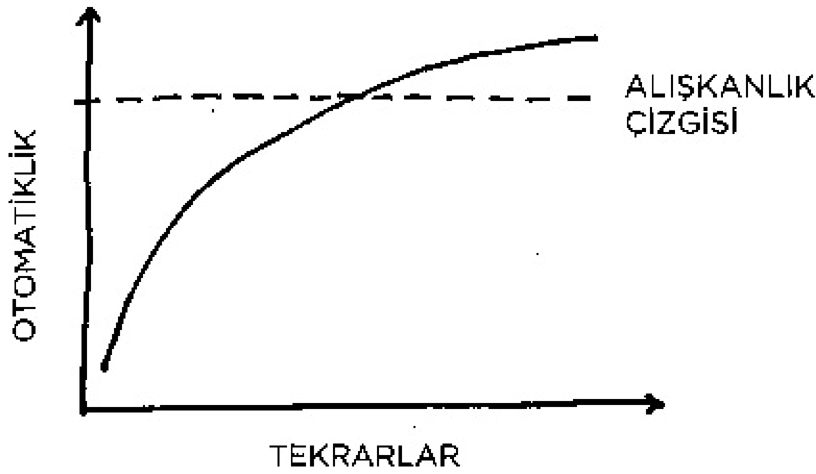
Muhteşem olmak için belli becerilerin *mutlaka* otomatikleşmesi gerekir. Baskın olmayan elleriyle sayı getirecek şekilde turnike yapabilmeleri için basketbolcular düşünmeden top sürebilmelidirler. Cerrahlar ameliyat sırasında ortaya çıkabilecek yüzlerce değişkene odaklanabilmek için ilk kesiyi gözleri kapalı açabilene kadar defalarca tekrarlamak zorundadırlar. Ancak bir alışkanlıkta ustalık kazanınca işin çaba gerektiren kısmına geri dönmeli ve bir sonraki alışkanlığı inşa etmeye başlamalısınız.

Ustalık, beceriyi içselleştirene kadar tekrarlayarak ve daha sonra bu yeni

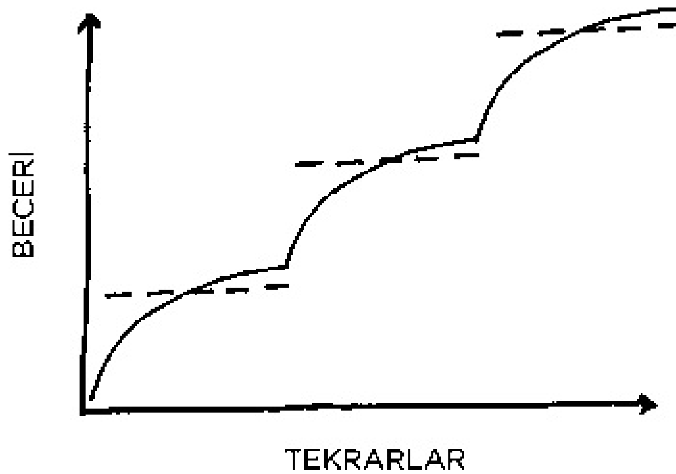
alışkanlığı gelişimimizin bir sonraki sınırına ilerlemek için bir temel şeklinde kullanarak odak noktanızı başarının

minik bir öğesine daraltma sürecidir. Eski görevler ikinci seferde kolaylaşır ama iş genel olarak kolaylaşmaz çünkü artık enerjinizi bir sonraki zorluğa akıtmaktasınızdır. Her alışanlık bir sonraki performans seviyesinin kilidini açar. Bu sonsuz bir döngüdür.

BİR ALIŞKANLIKTA USTALAŞMAK



BİR ALANDA USTALAŞMAK



ŞEKİL 16: Ustalık süreci, ilerlemeleri kademeli olarak üst üste sermenizi, her alışkanlığın bir öncekinin üstüne inşa edilmesiyle yeni bir performans düzeyine ulaşılmasını ve daha geniş bir beceri menzilinin içselleştirilmesini gerektirir.

Alışkanlıklar güçlü olsa da ihtiyacınız olan onları iyileştirmeye ve geliştirmeye

devam etmek için zaman ilerlerken de performansınızın bilincinde olmanızdır. Kayıtsızlık tuzağına düşmekten kaçınmanız gereken an tam olarak bir beceride ustalaştığınızı hissetmeye başladığınız -bir şeylerin otomatikleşmeye ve sizin rahatlamaya başladığınız- andır.

ALIŞKANLIKLARINIZI GÖZDEN GEÇİRMEK VE AYARLAMALAR YAPMAK

1986'da Los Angeles Lakers o güne dek oluşturulmuş en yetenekli basketbol takımlarından birine sahipti ama nadiren bu yönleriyle hatırlanırlar. Takım 1985-1986 NBA sezonuna 29 galibiyet ve 5 yenilgiyle, şaşırtıcı bir skorla başladı. Koç Pat Riley sezon bittikten sonra, "Bahisçiler basketbol tarihinin en iyi takımı olabileceğimizi söylüyorlardı," diyecekti. Şaşırtıcı bir şekilde Lakers 1986 rövanş maçlarında tökezledi ve Batı Konferansı Finallerinde bir sezon sonu yenilgisi yaşadı. "Basketbol tarihinin en iyi takımı" NBA şampiyonluğu için oynayamadı bile.

Bu darbeden sonra Riley, oyuncularının ne kadar yetenekli olduğu ve takımın nasıl başarı vadettiğini duymaktan bıktı. Geçici parlamaların ardından performansta kademeli bir düşüş görmek istemiyordu. Lakers'ın her maçta potansiyeline yakışır şekilde oynamasını istiyordu. 1986 yazında tam olarak buna ulaşmak için bir plan yaptı ve bu planı adını Career Best Effort* (CBE) koydu.

"Oyuncular Lakersa ilk katıldıklarında onların basketbol istatistiklerini ta lise yıllarına kadar takip ederiz. Ben buna Sayılarını Almak diyorum. Bir oyuncunun neler yapabileceğine dair

Türkçeye "En İyi Kariyer Çabası" olarak çevrilebilir, (ç. n.)

doğru bir değerlendirme arar, sonra ortalamalarını koruyacağı ve zamanla iyileştireceği görüşüne dayanarak onu takım için yaptığımız planın içine yerleştiririz."

Riley bir oyuncunun taban performans seviyesini belirledikten sonra buna kilit bir adım ekliyordu. Her oyuncudan "randımanını sezon içinde en az yüzde 1 oranında artırmasını" istiyordu. Bunu başarırlarsa bir CBE sağlanmış olacaktı. 1. Bölüm'de bahsettiğimiz British Cycling takımı gibi Lakers da zirve performansı, her gün biraz daha iyiye giderek yakalamayı hedefledi.

Riley, CBE’nin sadece sayılar ya da istatistiklerle ilgili olmadığını, “spiritüel olarak, zihnen ve bedenen de en iyi çabaların ortaya koyulmasını” gerektirdiğini belirtmeye dikkat etti. Oyuncular “faul düdüğünün çalacağını anladıkları durumlarda rakibin onlara çarpmasına izin verme, boştaki toplara atlama, topu kapma olasılığı olsun ya da olmasın ribauntların peşine düşme, tuttuğu bir oyuncu onu geçmeyi başardığında takım arkadaşının yardımına koşma ve buna benzer “adsız kahramanlık” eylemleri karşılığında kredi topluyorlardı.

Örneğin, diyelim ki Lakers’ın o dönemdeki yıldız oyuncusu Magic Johnson bir maçtan 11 sayı, 8 ribaunt, 12 asist, 2 top çalma ve 5 top kaybıyla çıkmış olsun. Ayrıca boştaki bir topa atlayarak “adsız kahramanlık” eylemi için de kredi kazansın (+1). Son olarak da bu hayalî maçta toplam 33 dakika oynamış olsun.

Olumlu sayılar (11 + 8 + 12 + 2 + 1) toplamda 34 ediyor. Sonra 5 top kaybını bu sayıdan çıkarıyoruz (34 - 5) ve 29’a ulaşıyoruz. Son olarak 29’u, oynadığı 33 dakikaya bölüyoruz.

29 / 33 = 0,879

Magic’in buradaki CBE sayısı 879 olurdu. Bu sayı bir oyuncunun bütün maçları için hesaplanıyordu ve oyuncunun sezon

içinde yüzde 1 artırması istenen ortalama CBE oluyordu. Riley her oyuncunun mevcut CBE’sini sadece geçmiş performanslarıyla değil, ligdeki diğer oyuncularınkiyle de karşılaştırıyordu. Kendi ifadesiyle şöyle: “Takım üyelerini ligde aynı konumda oynayan ve benzer rol tanımları olan rakipler arasında sıralamaya yerleştiriyoruz.”

Spor yazarı Jackie MacMullan şöyle yazdı: “Riley ligdeki en iyi oyuncuları her hafta tahtada kalın harflerle ilan ediyor ve kendi ekibindeki ilgili oyuncularla karşılaştırıyordu. Sağlam, güvenilir oyuncular genelde 600’lerde bir skor tuttururken seçkin oyuncular en az 800 puan alıyordu. Kariyeri boyunca üç kategoride iki haneli sayılara 138 kez ulaşan Magic Johnson’ın puanı genellikle 1000’in üstüne çıkıyordu.”

Lakers ayrıca CBE verilerinin tarihsel karşılaştırmalarını yaparak yıllık ilerlemeleri de vurguluyordu. Riley, “Kasım 1986 yı Kasım 1985'in yanma koyuyor ve oyunculara bir önceki sezona göre daha mı iyi, yoksa daha mı kötü olduklarını gösteriyorduk. Sonra onlara Aralık 1986’daki performans rakamlarının Kasım ayınınkinin yanında ne durumda olduğunu

gösteriyorduk.” Lakers, CBE’yi Ekim 1986’da başlattı. Sekiz ay sonra NBA şampiyonu oldular. Ertesi yıl Lakers yirmi yıldır peş peşe NBA şampiyonlukları kazanan ilk takım olunca Pat Riley takımını yeni bir unvana taşıdı. Sonrasında şöyle diyecekti: “Bir çabayı sürdürmek her girişim için en önemli şeydir. Başarılı olmanın yolu bir şeyleri doğru yapmayı öğrenmek ve sonra her defasında aynı şekilde yapabilmektir.”

CBE programı kafa yorma ve gözden geçirmenin gücünün en parlak örneğidir. Lakers oyuncularının tamamı yetenekliydi. CBE sahip olduklarını ortaya koymalarına yardımcı oldu ve alışkanlıklarının gerilemek yerine ilerlemesini sağladı.

Kafa yorma ve gözden geçirme bütün alışkanlıklarda uzun vadeli iyileşme sağlar çünkü hatalarınızın farkına varmanıza ve ilerleme için olası yolları değerlendirmenize olanak tanır. Kafa yormadığımız sürece bahane bulabilir, gerekçeler yaratabilir ve kendimize yalan söyleyebiliriz. Düne göre daha mı iyi, yoksa daha mı kötü olduğumuzu saptayacak bir sürecimiz olmaz.

Bütün alanlarda en üst düzey performans sergileyenler çeşitli kafa yorma ve gözden geçirme türlerinden faydalanabilirler ve sürecin karmaşık olması gerekmez. Kenyalı koşucu Eliud Kip-choge tüm zamanların en büyük maraton koşucularından biri ve olimpiyatlarda altın madalya sahibidir. Yine de her antrenmandan sonra notlar alarak o günkü çalışmasını gözden geçirir ve iyileştirilebilecek alanlar arar. Benzer bir şekilde altın madalyalı yüzücü Katie Ledecky de bir yandan zindeliğini 1 ile 10 arası bir ölçekte kaydederken, beslenmesi ve uykusuyla ilgili notlar alır. Ayrıca diğer yüzücülerin ilan ettiği zamanları kaydeder. Her haftanın sonunda koçu ona düşüncelerini eklediği notlarını verir.

Bu durum sadece sporcularla da sınırlı değil. Komedyen Chris Rockyeni bir materyal hazırlarken önce onlarca kez küçük gece kulüplerinde sahne alıp yüzlerce espriyi test eder. Sahneye bir not defteriyle çıkar ve hangi kısımların iyi gittiğini, nerelerde ayarlamalar yapması gerektiğini kaydeder. Sonunda sağ kalan birkaç vurucu satır yeni gösterisinin omurgasını oluşturacaktır.

Her hafta aldıkları büyük kararları, o kararları neden aldıklarını ve bekledikleri sonucu not ettikleri “karar günlükleri” tutan üst düzey yöneticiler ve yatırımcılar biliyorum. Her ay ya da yılın sonunda nerede haklı çıktıklarını, nerede yanıldıklarını görmek için tercihlerini gözden geçiriyorlar.*

Karar günlüğü tutmakla ilgilenen okuyucular için bir şablon yarattım. Şablonu atomichabits.com/journal adresinde, alışkanlık günlüğünün bir parçası olarak bulabilirsiniz.

İlerleme sadece alışkanlıkları öğrenmekten ibaret değildir, ince ayarı da kapsar. Kafa yorma ve gözden geçirme, zamanınızı doğru şeylere harcamanızı ve gerekli olduğunda akışta düzeltmeler yapmanızı sağlar. Tıpkı Pat Rileynin, oyuncularının çabasını her akşam değerlendirmesi gibi. Etkisiz hale gelen bir alışkanlığı tekrarlamaya devam etmek istemezsiniz.

Şahsen ben başlıca iki kafa yorma ve gözden geçirme modu kullanıyorum. Her aralık ayında bir önceki yıla kafa yorduğum bir *Yıllık Gözden Geçirme* gerçekleştiriyorum. Kaç makale yayınladığımı, kaç kez egzersiz yaptığımı, kaç yeni yer gördüğümü ve daha fazlasını sayarak alışkanlıklarımın dökümünü çıkarıyorum.[4] Sonra şu üç soruyu kendime sorarak ilerlemem (ya da ilerleyememem) üzerine kafa yoruyorum:

1. Bu yıl neler iyi gitti?
2. Bu yıl neler pek iyi gitmedi?
3. Neler öğrendim?

Altı ay sonra, yaz gelince de bir *Bütünlük Raporu* hazırlarım. Herkes gibi ben de bir sürü hata yapıyorum. Bütünlük Raporum nerede hata yaptığımı anlamama yardım eder ve beni yeniden yola koyulmaya motive eder. Bu raporu esas değerlerime geri dönmek ve o değerlere uygun yaşayıp yaşamadığımı anlamak için kullanırım. Bu, kimliğim ve dönüşmek istediğim insan olma yolunda nasıl ilerleyebileceğim kollusuna kafa yorduğum zamandır.[5]

Yıllık Bütünlük Raporu m üç soruyu cevaplar:

1. Hayatımı ve işimi yönlendiren esas değerler nelerdir?
2. Şu anda bütünlük konusunda nasıl yaşıyor ve çalışıyorum?
3. Gelecekte nasıl daha yüksek bir standart belirleyebilirim?

Bu iki rapor çok fazla zamanımı almaz -yılda sadece birkaç saat- ama çok önemli düzeltme ve ayarlama dönemleridir. Pek dikkat etmediğim bir zamanda

gerçekleşen kademeli kaymayı önlerler. Arzuladığım kimliğe dönüp bakmam ve alışkanlıklarımın olmak istediğim insana dönüşmeme nasıl yardım ettiklerini değerlendirmem için yıllık bir hatırlatma olurlar. Alışkanlıklarımı ne zaman bir üst seviyeye taşıyıp yeni zorluklar üstlenmem ve çabalarımı ne zaman aşağıya çekip temel kavramlara odaklanmam gerektiğini işaret ederler.

Kafa yorma ayrıca bir perspektif hissi de sağlayabilir. Gündelik alışkanlıklar birleşmeleri nedeniyle güçlüdür ama bütün günlük tercihler için endişelenmek aynada kendinize sadece iki santim uzaktan bakmak gibidir. Her kusuru görebilir ve büyük resmi gözden kaçırabilirsiniz. Çok fazla geri bildirim vardır. Ama alışkanlıkları hiçbir zaman gözden geçirmemek de aynaya hiç bakmamak gibidir. Kolayca düzeltilebilecek kusurların -gömleğinizdeki minik bir lekenin, dişinizin arasındaki bir yiyecek parçasının- farkında olmazsınız. Çünkü çok az geri bildirim vardır. Periyodik kafa yorma ve gözden geçirme süreci kendinize aynada etkileşime uygun bir mesafeden bakmak gibidir. Büyük resmi gözden kaçırmadan, yapmanız gereken büyük değişiklikleri görebilirsiniz. Her zirve ve vadiyi saplantıya dönüştürmek yerine sıradağların tamamını görmek istersiniz.

Son olarak, kafa yorma ve gözden geçirme, davranış değişikliğinin en önemli yönlerinden birine -kimliğe- dönmek için ideal bir zamandır.

SİZİ AŞAĞI ÇEKEN İNANÇLARI NASIL AŞABİLİRSİNİZ

Başlangıçta bir alışkanlığı tekrarlamak, arzuladığınız kimliğe kanıt oluşturmak açısından esastır. Ancak o yeni kimliğe kilitlenirken aynı inançlar sizi bir sonraki büyüme düzeyinden alıkoyabilir. Kimliğiniz aleyhinize işlediğinde bu sizi zayıf noktalarınızı inkâr etmeye teşvik eden ve gerçekten büyümenizi önleyen bir tür “gurur” yaratır. Alışkanlık edinmenin en büyük dezavantajlarından biri budur.

Bir fikir bizim için ne kadar kutsalsa -yani kimliğimize ne kadar derinden bağlıysa-eleştiriye karşı onu o kadar güçlü bir şekilde savunuruz. Bunu her sektörde görürsünüz. Yenilikçi öğretme yöntemlerini yok sayan ve test edilip onaylanmış müfredata bağlı kalan ilkokul öğretmeninde. İşleri “kendi usulüyle” yapmaya baş koymuş emektar müdürde. İnsanın aklını başından alan bir çıkış albümü ortaya koyduktan sonra kendini tekrara düşen bir müzik grubunda. Bir kimliğe ne kadar sıkı tutunursak onu aşarak büyümek de o kadar güçleşir.

Çözüm yollarından biri, kimliğinizin herhangi bir yönünü, olduğunuz kişinin çok büyük bir parçasına dönüştürmekten kaçınmaktır. Yatırımcı Paul Graham'ın sözleriyle, "kimliğinizi küçük tutun." Tek bir inancın sizi tanımlamasına ne kadar izin verirseniz hayat size meydan okuduğunda ona uyum sağlamakta o kadar zorlanırsınız. Her şeyi bir oyun kurucu ya da bir firmada ortak veya herhangi bir şey olmaya bağlarsanız hayatınızın o yönünü yitirmek sizi mahveder. Yegansanız ve daha sonra sizi

beslenme şeklinizi değiştirmeye zorlayacak bir sağlık sorunu yaşarsanız bir kimlik bunalımıyla baş başa kalırsınız. Bir kimliğe çok sıkı tutunursanız kırılganlaşırsınız. O şeyi kaybedince kendinizi de kaybedersiniz.

Gençliğimin büyük bir kısmında, sporcu olmak kimliğimin çok önemli bir parçasıydı. Beyzbol kariyerim sona erince kendimi bulmak için çok mücadele verdim. Bütün hayatınızı kendinizi bir şekilde tanımlayarak geçirdikten sonra o şey kaybolursa siz kim olursunuz?

Eski askerler ve girişimciler de benzer duyguları ifade ediyorlar. Kimliğiniz, "Ben müthiş bir askerim," gibi bir inanca bağlıysa görev süreniz dolunca ne olur? Pek çok iş sahibinin kimliği, "Ben CEO'yum," ya da "Ben kurucuyum," türünde şeylerdir. Uyanık geçen her dakikanızı işiniz için çalışarak geçirirseniz şirketinizi devrettikten sonra ne hissedersiniz?

Bu kimlik kayıplarını hafifletmenin anahtarı, kendinizi belli rolleriniz değişse bile kimliğinizin önemli yanlarını koruyabileceğiniz şekilde yeniden tanımlamaktır.

m "Ben bir sporcuyum," anlayışı, "Ben zihnen dayanıklı ve fiziksel zorlukları seven bir insanım," anlayışına dönüşür.

« "Ben müthiş bir askerim," anlayışı, "Ben disiplinli, güvenilir ve takım çalışmasında çok başarılı bir insanım," anlayışına dönüşür.

"Ben CEO yum," anlayışı, "Ben bir şeyler kuran ve yaratan bir insanım," anlayışına dönüşür.

Doğru seçildiğinde kimlik kırılgan değil, esnek bir şey olabilir. Bir engelin etrafından akan su gibi kimliğiniz de değişen şartlara karşı değil, değişen şartlarla birlikte hareket eder.

Şu *Tao Te Ching* alıntısı bu fikirleri kusursuz bir şekilde özetliyor:

İnsan yumuşak ve esnek doğar, ölünce kaskatı ve serttir.

Bitkiler yumuşak ve bükülebilir doğar, ölünce kırılgan ve kurudurlar.

Yani her kim sert ve katı ise ölümün mürididir.

Her kim yumuşak ve uysal ise yaşamın mürididir.

Sert ve katı olan kırılır.

Yumuşak ve esnek olan galip gelir.

-LAO TZU

Alışkanlıklar sayısız fayda sağlar ama dezavantajları dünya etrafımızda değişirken bile bizi daha önceki düşünme ve hareket etme kalıplarımıza kilitleyebilir. Her şey geçicidir. Hayat sürekli değişir, bu yüzden eski alışkanlık ve inançlarınızın size hâlâ hizmet edip etmediklerini belirli aralıklarla kontrol etmelisiniz.

Öz farkındalık eksikliği zehirdir. Kafa yorma ve gözden geçirme ise panzehir.

-Bölüm Özeti-

Alışkanlıkların olumlu tarafı, bir şeyleri düşünmeden yapabilmemizdir. Olumsuz tarafı ise küçük hatalara dikkat etmeyi bırakmamızdır.

Alışkanlıklar + Kasıtlı Pratik = Ustalık Kafa yorma ve gözden geçirme, zaman içinde performansınızın farkında olmanıza olanak sağlayan bir süreçtir. Bir kimliğe ne kadar sıkı tutunursak o kimliği aşıp büyümek o kadar güçleşir.

1

Kişilik testi yapmak ilginiz çekiyorsa en güvenilir testleri atomichabits.com/ personality adresinde bulabilirsiniz.

2

Tekrar tekrar Harry Potter okuyanlardansınız sizi çok iyi anlıyorum.

3

Değişken ödüllerin keşfi kazayla olmuştur. Ünlü Harvard psikoloğu B. F. Skinner bir gün laboratuvarda bir deneyle uğraşırken pelet yemlerin azaldığını fark etti. Yenilerini yapmak zaman alan bir işti çünkü peletleri bir makinede elle preslemesi gerekiyordu. Bu durum onu "manivelanın her basılışının neden pekiştirilmesi gerektiğini" sorgulamaya sevk etti. Sıçanlara aralıklı olarak ödül vermeye karar verdi ve yem temininde farklılık yaratmanın davranışı azaltmadığını, hatta artırdığını görmek onu şaşırttı.

4

Eski yıllık gözden geçirme raporlarımı jamesclear.com/annual-review adresinde görebilirsiniz.

5

Eski bütünlük raporlarımı jamesclear.com/integrity adresinde görebilirsiniz.

Sonuç

Kalıcı Sonuçların Sırrı

Sorites Paradoksu* olarak bilinen bir eski Yunan kıssasında küçük bir eylemin yeterince tekrar edildiğinde yaratabildiği etkilerden bahsedilir. Paradoksun ifade edilme şekillerinden biri şöyledir: Tek bir bozuk para bir insanı zengin edebilir mi? Bir insana on tane bozukluk verseniz zengin olduğunu iddia etmezsiniz. Ama ya o bozukluklara bir tane daha eklerseniz? Ve bir tane daha? Bir tane daha? Bir noktada hiç kimsenin tek bir bozukluk o kişiyi zengin edebilene dek zengin olamayacağını itiraf etmek zorunda kalırsınız.

Atomik alışkanlıklar konusunda da aynı şeyi söyleyebiliriz. Tek bir küçük değişiklik hayatınızı dönüştürebilir mi? Muhtemelen dönüştüremez, diyeceksiniz. Ama ya bir değişiklik daha yaparsanız? Ve bir tane daha? Bir tane daha? Bir noktada hayatınızın tek bir küçük değişiklikle dönüştüğünü itiraf etmek zorunda kalırsınız.

Sorites, Yunancada ***yığın*** anlamına gelen ***sorös*** kelimesinden türetilmiştir.

Alışkanlık değişikliğinin kutsal kâsesi tek bir yüzde l’lik iyileşme değil, binlercesidir. Üst üste yığılıp biriken ve her biri toplu bir sistemin bir temel birimi olan bir sürü atomik alışkanlıktır.

Başlangıçta küçük alışkanlıklar sistemin ağırlığıyla sürüklenip gittikleri için gözünüze anlamsız görünebilir. Bir bozuk para nasıl sizi zengin etmezse bir dakika meditasyon yapmak ya da günde bir sayfa kitap okumak gibi olumlu bir değişikliğin hatırı sayılır bir fark yaratması da o kadar olasılık dışıdır.

Ancak küçük değişiklikleri kat kat istiflemeye devam ettikçe hayatın terazisi hareket etmeye başlar. Her ilerleme tartının olumlu tarafına bir kum tanesi eklemek gibi, işleri yavaş yavaş lehinize çevirir. Zaman içinde, eğer sebat ederseniz bir tarafın ağır geldiği noktaya ulaşırsınız. Bir anda iyi alışkanlıklara bağlı kalmak kolaylaşır. Sistemin ağırlığı aleyhinize değil, lehinize işlemeye başlar.

Bu kitap boyunca, üst düzey performans sergileyen kişilerin düzinelerce hikâyesine göz attık. Her biri zanaatında ustalaşmak ya da alanının zirvesine

tırmanmak için küçük alışkanlıklar biliminden istifade etmiş altın madalyalı olimpik sporcuları, ödüllü sanatçıları, iş dünyasındaki liderleri, hayat kurtaran doktorları, yıldız komedyenleri ele aldık. Değindiğimiz bu insanların, takımların, şirketlerin her biri farklı şartlarla karşı karşıya kaldı ama nihayetinde aynı şekilde küçük, sürdürülebilir ve kesintisiz iyileşmelere baş koyarak ilerlediler.

Başarı varılacak bir hedef ya da aşılacak bir bitiş çizgisi değildir. Geliştirilebilecek bir sistem, sonsuza dek iyileştirilebilecek bir süreçtir. 1. Bölüm'de, "Alışkanlıklarınızı değiştirmekte sıkıntı çekiyorsanız sorun siz değilsinizdir," demiştim. "Sorun sistemdir. Kötü alışkanlıklar sadece siz değişmek istemediğiniz

için değil, değişim yolunda yanlış sistemi benimsediğiniz için de tekrarlanır."

Bu kitabın sonuna yaklaşırken, artık tam aksinin doğru olduğunu umuyorum. Davranış Değişikliğinin Dört Yasası yla daha iyi sistemler kurmada ve daha iyi alışkanlıklar şekillendirmede kullanabileceğiniz bir dizi alet ve stratejiye sahipsiniz. Bazen bir alışkanlığı tekrarlamak zor olacak ve onu *görünür kılmanız* gerekecek. Diğer zamanlarda içinizden başlamak gelmeyecek ve işi *cazip kılma* ihtiyacı duyacaksınız. Pek çok durumda bir alışkanlığın size çok zor geldiğini görecek ve onu *kolaylaştırmak* zorunda kalacaksınız. Ve bazen içinizden o alışkanlığa bağlı kalmak gelmeyecek ve onu *tatmin edici kılmanız* gerekecek.

Burada davranışlar çaba - Burada davranışlar

gerektirmez. zordur.

Görünür.....................................Görünmez
Cazip...İtici
Kolay...Zor
Tatmin edici..............Tatmin edici olmayan

İyi alışkanlıklarınızı görünür, cazip, kolay ve tatmin edici kılarak sol tarafa itmelisiniz. Biryandamda kötü alışkanlıklarınızı görünmez, itici, zor kılarak ve tatmin edici olmaktan çıkararak sağ tarafta toplamalısınız.

Bu kesintisiz bir süreçtir. Bitiş çizgisi yoktur. Kalıcı bir çözüm yoktur. İyileşme aradığınız zaman bir sonraki darboğazı bulana kadar Davranış Değişikliğinin

Dört Yasası arasında dönebilirsiniz. *Görünür kılın. Cazip kılın. Kolaylaştırın. Tatmin edici kılın.* Durmadan. Sürekli olarak yüzde 1 daha iyi olmanın bir sonraki yolunu arayın.

Kalıcı sonuçlar elde etmenin sırrı, ilerleme kaydetmeye asla son vermemektir. Durmamanız halinde neler inşa edebileceğinize inanamazsınız. Çalışmayı bırakmazsanız kurabileceğiniz işe inanamazsınız. Antrenmanı bırakmazsanız ulaşabileceğiniz vücuda inanamazsınız. Öğrenmeyi bırakmazsanız biriktirebileceğiniz bilgiye inanamazsınız. Para biriktirmeyi bırakmazsanız elde edebileceğiniz servete inanamazsınız. Önemsemeyi bırakmazsanız kurabileceğiniz dostluklara inanamazsınız. Küçük alışkanlıklar sadece üst üste eklenmez, birleşerek büyürler.

Atomik alışkanlıkların gücü budur. Küçük değişiklikler. İnanılmaz, azımsanmayacak sonuçlar.

\£ I

Eh **IV** L. Em 1"%

Bundan Sonra Ne Okumalısınız?

Bu kitabı okumaya zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Çalışmalarımı sizlerle paylaşmak benim için bir zevkti. Bundan sonra okuyacak bir şey arıyorsanız size bir tavsiyede bulunmama izin verin.

Atomik Alışkanlıklar'dan keyif aldıysanız yazdığım diğer şeyleri de beğenebilirsiniz. Son makalelerim haftalık ücretsiz bültenimle gönderiliyor. Aboneler aynı zamanda en yeni kitap ve projelerimden herkesten önce haberdar oluyorlar. Son olarak, kendi çalışmalarıma ilaveten, her yıl çok geniş bir konu yelpazesinde diğer yazarlara ait favori kitaplarımdan oluşan bir okuma listesi de paylaşıyorum.

Bültene şu adresten abone olabilirsiniz: atomichabits. com/newsletter

Dört Yasa'dan Küçük Dersler

Bu kitapta insan davranışı için dört adımlı bir model sundum: işaret, istek, tepki, ödül. Bu iskelet size sadece nasıl yeni alışkanlıklar edinebileceğinizi öğretmekle kalmaz, insan davranışıyla ilgili birtakım ilginç içgörüler de sunar.

Problem Safhası		Çözüm Safhası	
1. İşaret	2. İstek	3. Tepki	4. Ödül

Bu bölümde model tarafından doğrulanmış bazı dersleri (ve sağduyu kırıntılarını) derledim. Bu örneklerin amacı, söz konusu iskeletin insan davranışını tarif etmede ne kadar faydalı ve geniş kapsamlı olduğunu netleştirmek. Modeli anladıktan sonra örneklerini her yerde göreceksiniz.

Farkmdalık arzudan önce gelir. Şiddetli bir istek bir işarete anlam yüklediğinizde ortaya çıkar. Beyniniz mevcut durumunuzu tarif etmek için bir duygu ya da his inşa eder ve bu da şiddetli isteğin ancak siz bir fırsatı fark ettikten sonra oluşacağı anlamına gelir.

Mutluluk arzunun yokluğudur. Bir işareti gözlemlediğinizde ama durumunuzu değiştirmeyi arzulamadığınızda mevcut

durumdan hoşnutsunuzdur. Mutluluk hazza (sevinç ya da tatmin) erişilmesiyle değil, arzunun eksikliğiyle alakalıdır. Farklı hissetme dürtünüz olmadığında gelir. Mutluluk, durumunuzu değiştirmeyi istemez olduğunuzda girdiğiniz haldir.

Ancak mutluluk geçicidir çünkü her zaman yeni bir arzu çıkagelir. Caed Budris'in dediği gibi, "Mutluluk bir arzunun tatmin edilmesi ile yeni arzunun oluşması arasındaki boşluktur." Aynı şekilde acı çekmek de bir durumun değişmesi için duyulan şiddetli arzu ile değişime ulaşma arasındaki boşluktur.

Kovaladığımız şey hazza ulaşma *düşüncesidir.* Zihinlerimizde ürettiğimiz haz imajını ararız. Eylem anında, o imaja ulaşmanın nasıl bir şey olacağını (hatta bizi tatmin edip etmeyeceğini) bilmeyiz. Tatmin duygusu daha sonra gelir. AvusturyalI nörolog Victor Frankl'ın mutluluğun kovalanamayacağını, kendisinin ortaya çıkması gerektiğini söylerken kastettiği budur. Arzu kovalanır. Haz, eylem sonucu ortaya çıkar.

Huzur, gözlemlerinizi soruna dönüştürmediğiniz zaman gelir. Her davranışın ilk adımı gözlemdir. Bir işareti, bir bilgi kırıntısını, bir olayı fark edersiniz. Gözlemlediğiniz şeyden sonra eyleme geçmeyi arzu etmiyorsanız huzurlusunuzdur.

Şiddetli istek her şeyi yoluna koymak istemektir. Şiddetli isteğin olmadığı gözlem ise her şeyi yoluna koymak zorunda olmadığınızı fark etmektir. Arzularınız kontrolden çıkmaz. Durumda bir değişiklik olması için istek duymazsınız. Zihniniz size çözmeniz için bir sorun üretmez. Sadece gözlemler ve var olursunuz.

Yeterince büyük bir *neden*le* **her türlü** *nastV***ı yenebilirsiniz.** Alman filozof ve şair Friedrich Nietzsche şöyle yazmıştı: "Uğruna yaşayacak bir nedeni olan kişi neredeyse bütün nasıllara dayanabilir." Bu ifade insan davranışı hakkında önemli bir gerçeği barındırıyor. Motivasyonunuz ve arzunuz yeterince

büyükse (yani eyleme geçme *nedeniniz)* çok zor olduğunda bile eyleme geçersiniz. Büyük istekler zahmetin ve pürüzlerin fazla olduğu durumlarda bile büyük eylemlere güç sağlayabilir.

Meraklı olmak akıllı olmaktan iyidir. Motive ve meraklı olmak akıllı olmaktan daha önemlidir çünkü eyleme yol açar. Akıllı olmak hiçbir zaman tek başına sonuç getirmez çünkü sizi eyleme geçirmez. Davranışı harekete geçiren zekâ değil, arzudur. Naval Ravikant'm dediği gibi, "Herhangi bir şeyi yapmanın hilesi, önce arzusunu geliştirmektir."

Davranışları duygular yönlendirir. Her karar bir düzeyde duygusal bir karardır. Eyleme geçmek için mantıklı nedenleriniz ne olursa olsun, duygular yüzünden o yönde hareket etme ihtiyacı duyarsınız. Aslında beyinlerinin duygu merkezlerinde hasar olan insanlar eyleme geçmek için pek çok neden sıralayabilir ama itici güç olacak duyguları olmadığı için harekete geçmeyebilirler. Şiddetli isteğin tepkiden önce gelmesi bu yüzdendir.
Önce duygu gelir, sonra davranış.

Ancak duygusal olduktan *sonra* **akılcı ve mantıklı olabiliriz.** Beynin birincil modu hissetmek, ikincil modu ise düşünmektir. İlk tepkimiz -beynin hızlı ve bilinçsiz kısmı- hissetme ve beklenti için optimize edilmiştir. İkinci tepkimiz -beynin yavaş ve bilinçli kısmı- "düşünme" işini yapan kısımdır.

Psikologlar buna Sistem Te (duygulara ve hızlı yargılara) karşı Sistem 2 (akılcı

analiz) derler. Duygu önce gelir (Sistem 1), akılcılık ancak daha sonra devreye girer (Sistem 2). İki sistem birbiriyle uyumlu olduğunda işler harika yürür ama uyumlu olmadıklarında sonuç mantıksız ve duygusal düşünce olur.

Tepkiniz duygularınızı takip etme eğilimindedir. Düşünce ve eylemlerimiz illa mantıklı olana değil, cazip bulduklarımıza da dayanır. İki insan aynı olgu gruplarını fark edip çok farklı tepkiler verebilir çünkü o olguları kendilerine özgü duygusal

filtrelerden geçirirler. Duyguya hitap etmenin sağduyuya hitap etmekten daha güçlü olmasının bir nedeni budur. Bir mesele bir insanın duygusallaşmasına neden oluyorsa o insanın veriyle ilgilenmesi çok nadir görülür. Duyguların akılcı karar alımı sürecinde tehdit teşkil etmesi bu yüzdendir.

Başka bir ifadeyle, çoğu insan akılcı tepkinin, çıkarlarına olan -ve arzularını tatmin eden- tepki olduğuna inanır. Duruma daha nötr bir duygusal konumdan yaklaşmak tepkinizi duygudan çok veriye dayandırmanıza olanak sağlar.

Acı çekmek ilerlemeye itici güç olur. Bütün acıların kaynağı, durumda bir değişiklik olması için duyulan arzudur. Bu aynı zamanda her türlü ilerlemenin de kaynağıdır. Durumunuzu değiştirme arzusu sizi eyleme geçmeye iter, insanlığı ilerleme arayışına girmeye, yeni teknolojiler geliştirmeye ve daha üst seviyelere uzanmaya iten, daha fazlasını istemektir. Şiddetli istek olduğunda tatminsiz ama azimli oluruz. Şiddetli istek olmadığında ise tatmin oluruz ama hırstan yoksun kalırız.

Eylemleriniz bir şeyi ne kadar istediğinizi gösterir. Bir şeyin öncelik olduğunu söylüyor ama asla eyleme geçmiyorsanız onu gerçekten istemiyorsunuzdur. Kendinizle dürüst bir konuşma yapmanın zamanı gelmiş demektir. Eylemleriniz gerçek motivasyonlarınızı açığa çıkarır.

Ödül fedakârlığın öteki yüzüdür. Tepki (enerji harcanması) her zaman ödülden (kaynakların toplanmasından) önce gelir. “Koşucu sarhoşluğu” sadece zorlu bir koşudan sonra yaşanabilir. Ödül ancak enerji harcandıktan sonra gelir.

Kendini kontrol etmek zordur çünkü tatmin edici değildir. Ödül, şiddetli isteğinizi tatmin eden bir sonuçtur. Bu, öz kontrolü etkisiz kılar çünkü arzularımızı engellemek genelde onları dindirmez. Cazibeye direnmek güçlü isteğinizi tatmin etmez, sadece yok sayar. Güçlü isteğe, geçeceği bir yer yaratır.

Öz kontrol bir arzuyu tatmin etmek yerine serbest bırakmanızı gerektirir.

Tatminimizi beklentilerimiz belirler. Şiddetli isteklerimiz ile ödüllerimiz arasındaki boşluk, eyleme geçtikten sonra ne kadar tatmin olduğumuzu belirler. Beklentiler ile sonuçlar arasındaki uyumsuzluk olumluysa (şaşkınlık ve sevinç) o zaman bir davranışı gelecekte tekrarlama ihtimalimiz artar. Ancak uyumsuzluk olumsuzsa (hayal kırıklığı ve hüsran) onu tekrarlama ihtimalimiz azalır.

Örneğin 10 dolar almayı beklerken 100 dolar alırsanız kendinizi harika hissedersiniz. 100 dolar almayı beklerken 10 dolar alırsanız hayal kırıklığı yaşarsınız. Tatmininizi beklentiniz değiştirir. Yüksek beklentiyi takip eden vasat bir tecrübe hayal kırıklığıdır. Düşük beklentileri takip eden ortalama bir tecrübe ise sevinç yaşatır. Beğenme ve isteme neredeyse aynı olduğunda tatmin olduğunuzu hissedersiniz.

Tatmin = Beğenmek - İstemek

Senecanın meşhur, “Fakir olmak az şeye sahip olmak değil, daha fazlasını istemektir,” sözünün arkasındaki bilgelik budur. İstekleriniz beğenilerinizin üstündeyse her zaman tatminsiz kalırsınız. Sürekli olarak soruna çözümden daha fazla ağırlık verirsiniz.

Mutluluk görecelidir. Yazdıklarımı paylaşmaya ilk başladığımda bir aboneye ulaşmam üç ay sürdü. O kilometre taşına ulaşınca bunu anneme, babama ve kız arkadaşıma söyledim. Kutlama yaptık. Heyecanlı ve motiveydim. Birkaç yıl sonra bloğuma her gün bin insanın üye olduğunu fark ettim. Ama bunu kimseye söylemeyi düşünmedim. Normal geldi. Öncesine göre doksan kat daha hızlı sonuç alıyor ama daha az haz yaşıyordum.

Daha birkaç yıl önce imkânsız bir hayal gibi görünen bir şeyi kutlamamanın ne kadar saçma olduğunu ancak birkaç gün sonra idrak edebildim.

Başarısızlığın acısı beklentinin yüksekliğiyle ilişkilidir. Arzu yüksek olduğu zaman, sonuçtan hoşlanmamak acı verir. İstediğiniz bir şeye ulaşmayı başaramamak, başlangıçta çok da kafa yormadığınız bir şeye ulaşamamaktan daha çok acı verir. İnsanların, “Fazla umutlanmak istemiyorum,” demesinin nedeni budur.

Duygular davranışın hem öncesinde hem sonrasında gelir. Eyleme geçmeden önce sizi eyleme geçmeye motive eden bir duygu vardır: şiddetli istek. Eyleme

geçtikten sonra da size eylemi gelecekte tekrarlamayı öğreten bir duygu vardır: ödül.

İşaret > İstek (Duygu) > Tepki > Ödül (Duygu)

Hislerimiz davranışımızı, davranışımız hislerimizi etkiler.

Arzu başlatır. Haz sürdürür. İstemek ve beğenmek davranışın iki itici gücüdür. Bir şey sizde arzu uyandırmıyorsa onu yapmanız için hiçbir neden yoktur. Arzu ve istek bir davranışı başlatan şeylerdir. Ama bir şey keyifli değilse onu tekrarlamak için bir nedeniniz olmaz. Haz ve tatmin, davranışı sürdüren şeylerdir. Motive hissetmek sizi eyleme geçirir. Başarılı hissetmek ise o eylemi tekrarlamanızı sağlar.

Umut tecrübeyle azalır ve yerini kabullenişe bırakır. Bir fırsat ilk doğduğunda, olabilecekler konusunda bir umut vardır. Beklentiniz (istekleriniz) sadece vaade dayanır. İkinci seferde ise beklentiniz gerçekliğe dayanır. Sürecin nasıl işlediğini anlamaya başlarsınız ve umudunuz kademeli olarak daha doğru bir tahmin ve olası sonucun kabulüyle yer değiştirir.

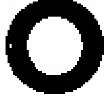
Sürekli olarak en son çıkan kısa yoldan zengin olma ve kilo verme planlarına tutunmamızın bir nedeni budur. Beklentilerimizi dayandıracak tecrübelerimiz olmadığı için yeni planlar umut verir. Yeni stratejiler eskilerinden cazip gelir çünkü sınırsız bir umut içerebilirler. Aristoteles'in dediği gibi, "Gençlik kolayca kandırılır çünkü çabuk umutlanır." Belki de bu sözü, "Gençlik kolayca kandırılır çünkü sadece umutlanır," şeklinde değiştirebiliriz. Beklentiyi dayandıracak tecrübe yoktur. Başlangıçta elinizde sadece umut vardır.

Bu Fikirleri İş Hayatında Uygulamak İçin

Seneler içinde Fortune 500 şirketlerinde ve büyüme yolundaki yeni girişimlerde yaptığım konuşmalarda, küçük alışkanlıklar biliminin daha etkili işletmeler yönetme ve daha iyi ürünler yaratmada nasıl uygulanabileceğini anlattım. En pratik stratejilerin bir kısmını kısa bir bonus bölümde derledim. O bölümü *Atomik Alışkanlıklar da.* bahsedilen ana fikirlere son derece faydalı bir ek olarak göreceğinizi düşünüyorum.

Bölümü şu adresten indirebilirsiniz: atomichabits. com/business

Bu Fikirleri Ebeveynlikte Uygulamak İçin



kuyuculardan en sık duyduğum sorulardan biri, "Ço

cuklarıma bunları nasıl yaptırabilirim?" oluyor. *Atomik Alışkanlıklar* daki fikirler her türlü insan davranışına (ergenler de insandır) uyacak şekilde hazırlandı, bu nedenle ana metinde pek çok faydalı strateji bulacağınızı düşünüyorum. Bu bir yana, ebeveynliğin kendine has zorlukları vardır. Bu fikirleri özellikle ebeveynliğe nasıl uyarlayabileceğiniz konusunda kısa bir rehber niteliğinde bonus bölüm hazırladım.

Bölümü şu adresten indirebilirsiniz: atomichabits.com/parenting

'l

Teşekkür

Bu kitabın kaleme alınma sürecinde başka insanlardan çok yardım gördüm. Herkesten önce, bütün bu süre boyunca vazgeçilmezim olan eşim Karena teşekkür borçluyum. Bir insanın bir kitabın kaleme alınışı sırasında üstlenebileceği bütün rolleri üstlendi: eş, arkadaş, hayran, eleştirmen, editör, araştırmacı, terapist. O olmasaydı bu kitabın asla aynı olmayacağını söylemek abartılı olmaz. Hatta bu kitap hiç olmayabilirdi de. Hayatımızdaki her şey gibi bunu da birlikte yaptık.

İkinci olarak, sadece bu kitap için destekleri ve yüreklendirici sözleri için değil, hangi proje üstünde çalışırsam çalışayım bana inandıkları için aileme minnettarım. Annemin, babamın, büyükannemin, büyükbabamın ve kardeşlerimin desteğinden uzun yıllar güç aldım. Özellikle anne ve babamın onları çok sevdiğimi bilmelerini istiyorum. İnsanın anne ve babasının, en büyük hayranları olduğunu bilmesi çok özel bir his.

Üçüncü olarak, asistanım Lyndsey Nuckols. Bu noktada kendisinden küçük bir şirkette hayal edilebilecek her türlü işin yapılması istendiği için işinin tanımının yapılması güç. Neyse ki beceri ve yetenekleri benim sorgulanabilir yönetim tarzımdan

çok daha güçlü. Bu kitabın bazı kısımları benim olduğu kadar onun da. Yardımı için kendisine derinden minnettarım.

Kitabın kaleme alınış süreci ve içeriğine gelince, teşekkür etmek istediğim isimlerden oluşan uzun bir liste var. Öncelikle, kendilerinden çok şey öğrendiğim için isimlerini tek tek anmamanın suç olacağı birkaç kişiyi saymak istiyorum. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal ve BJ Fogg - her biri alışkanlıklarla ilgili düşüncelerimi anlamlı şekillerde etkiledi. Çalışmaları ve fikirleri bu metnin her yerine serpiştirilmiş halde bulunabilir. Bu kitaptan keyif aldıysanız onların yazdıklarını da okumanızı şiddetle Öneririm.

Yazma sürecinin çeşitli aşamalarında çok iyi editörlerin kılavuzluğundan istifade ettim. îlk aşamalarda bana yol gösterdiği ve gerçekten ihtiyaç duyduğumda beni harekete geçiren eleştirilerini esirgemediği için Peter Guzzardı ye çok teşekkür ederim. Blake Atwood ve Robin Dellabough’a, çirkin ve çılgınlık derecesinde uzun ilk taslaklarımı sağlam ve okunabilir bir metne dönüştürdükleri için çok şey borçluyum. Ve üslubuma biraz şıklık ve şiirsel tarz kattığı için Anne Barngrovera minnettarım.

Metnin ilk versiyonlarını okuyan çok sayıda kişiye de teşekkür etmek isterim. Bruce Ammons, Darcey Ansell, Tim Ballard, Vishal Bhardwaj, Charlotte Blank, Jeröme Burt, Sim Campbell, Al Carlos, Nicky Case, Julie Chang, Jason Collins, Debra Croy, Roger Dooley, Tiago Forte, Matt Gartland, Andrew Gierer, Randy Giffen, Jon Giganti, Adam Gilbert, Stephan Guyenet, Jeremy Hendon, Jane Horvath, Joakim Jansson, Josh Kaufman, Anne Kavanagh, Chris Klaus, Zeke Lopez, Cady Macon, Cyd Madsen, Kiera McGrath, Amy Mitchell, Anna Moise, Stacey Morris, Ta-ra-Nicholle Nelson, Taylor Pearson, Max Shank, Trey Shelton, Jason Shen, Jacob Zangelidis ve Ari Zelmanow, bu kitap sizden gelen geri bildirimlerden çok fayda gördü.

Avery ve Penguin Random House’da bu kitabı gerçeğe dönüştüren ekibe teşekkürlerimi sunarım. Yayımcım Megan Newmana, ben teslim tarihini sürekli ötelerken sonsuz sabrını koruduğu için özel bir teşekkür borçluyum. Bana gurur veren bir kitabı yaratmak için ihtiyaç duyduğum alanı sağladı ve her adımda fikirlerime arka çıktı. Yazdıklarımı orijinal mesajı koruyarak dönüştürme yeteneği için Ninaya çok teşekkür ederim. Lind-say’e, Farin’e, Casey’ye ve Penguin Random House ekibinin geri kalanına, bu kitabın mesajını tek başıma asla ulaşamayacağım kadar çok sayıda insana ulaştırdıkları için teşekkürler. Kitabın o güzel kapağını tasarlayan Pete Garceau ya da minnettarım.

Ve temsilcim Lisa DiMonâ'ya kılavuzluğu ve yayın sürecinin her aşamasındaki içgörüsü için teşekkür ederim.

"Kitap nasıl gidiyor?" diye soran ve ben kaçınılmaz olarak, "Yavaş," cevabını verdiğimde cesaretlendirici birkaç sözle bana destek olan sayısız dostuma ve aile üyeme çok teşekkürler. Her yazar kitabını yazarken bazı karanlık anlar yaşar ve tek bir nazik sözcük ertesi sabah yeniden işinin başına geçmesini sağlamaya yetebilir.

Unuttuğum isimler olduğundan eminim amajamesclear.com/ thanks adresinde, düşünce şeklimi anlamlı yollardan etkilemiş herkese teşekkürlerimi sürekli güncelliyorum.

Ve son olarak sizler... Hayat çok kısa ve kıymetli vaktinizin bir kısmını bu kitabı okuyarak benimle paylaştınız. Teşekkür ederim.

Mayıs 2018

Notlar

Bu kısma kitaptaki her bölüm için detaylı bir notlar, referanslar ve alıntılar listesi ekledim. Çoğu okuyucunun bu listeyi yeterli bulacağına inanıyorum. Ancak bilimsel literatürün zamanla değiştiğinin ve bu kitabın referanslarının güncellenmesi gerekebileceğinin de farkındayım. Dahası, bu kitabın bir yerinde bir hata yapmış olmayı da bekliyorum - ya bir fikri yanlış bir isme atfederek ya da vermem gereken yerde birinin hakkını vermeyi atlayarak. (Böyle bir şey fark ederseniz lütfen bana, james@jamesclear.com adresine e-posta gönderin ki sorunu mümkün olduğunca hızlı bir şekilde çözebileyim.)

Aşağıdaki notlara ek olarak, güncellenmiş dipnotların ve düzeltmelerin tam listesini atomichabits.com/endnotes adresinde bulabilirsiniz.

GİRİŞ

7 Hepimiz engellerle karşılaşıyoruz: Peki ya şans, diye sorabilirsiniz. Şans elbette önemli. Alışkanlıklar başarınızı etkileyen tek faktör değil ama kontrolünüz altındaki belki de en önemli faktör. Ve mantıklı olan tek kişisel gelişim stratejisi, kontrol edebileceğiniz şeylere odaklanmaktır.

9 **Girişimci ve yatırımcı Naval Ravikant:** Naval Ravikant (@naval), "Harika bir kitap yazmak için önce kendiniz kitaba dönüşmelisiniz," Twitter, 15 Mayıs 2018, https://twitter.com/naval/status/996460948029362176.

10 **"uyarıcı, tepki, ödül":** B. F. Skinner, *The Behavior of Orgarıisms* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1938).

10 "işaret, rutin, ödül": Charles Duhigg, *The Power ofHabit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, **2014).**

1. BÖLÜM

15 **Olimpiyat Oyunları'nda sadece bir altın madalya:** Matt Slater, "How GB Cycling Went from Tragic to Magic," BBC Sport, 14 Nisan 2008, http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm.

15 **Fransa Bisiklet Turu:** Tom Fordyce, "Tour de France 2017: Is Ch-ris Froome Britain's Least Loved Great Sportsman?" BBC Sport, 23 Temmuz 2017, https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045.

15 **Avrupa'nın önde gelen bisiklet üreticilerinden biri** [...] **takıma bisiklet satmayı reddetmişti:** Richard Moore, *Mastermind: How Dave Brailsford Reinvented the Wheel* (Glasgow: BackPage Press, 2013).

16 **"Bütün prensip, bisiklet sürmekle ilgili her şeyi küçük parçalara böler ve...**": Matt Slater, "Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance," BBC, 8 Ağustos 2012, https://www.bbc.com/ sport/olympics/19174302.

16 **Brailsford ve koçları işe profesyonel bir bisiklet takımından bekleyebileceğiniz küçük ayarlamalar yaparak başladılar:** Tim Har-ford, "Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform," Tim Harford, Nisan 2017, http://timharford.com/2017/04/marginal-ga-ins -matter-but- gamechangers - transform.

16 **Hatta [...] takım kamyonunun içini beyaza boyadılar:** Eben Harrell, "How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold," *Harvard Business Review*, 30 Ekim 2015, https://hbr.org/2015/10/how-l-perfor-mance-improvements-led-to-olympic-gold; Kevin Clark, "How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions," The Ringer, 12 Eylül

2017,https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-

thomas-dimitroff-cycling-team-sky.

16 Brailsford'un başa geçmesinden sadece beş yıl sonra: İngiliz bisikletçiler teknik olarak 2008 Olimpiyatlarının yol ve pist bisikleti dallarında madalyaların yüzde 57'sini kazandılar. Toplamda on dört altın madalya vardı. Sekizini İngilizler kazandı.

17 **İngilizler [...] çıtayı daha da yükselttiler:** "World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics," Wikipedia, 8 Aralık

2017,
https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_ set_at_the_2012_S

17 **Bradley Wiggins, Fransa Bisiklet Turu'nu kazanan ilk İngiliz bisikletçi oldu:** Andrew Longmore, "Bradley Wiggins," *Encyclopaedia Britannica,* https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins, son değiştirilme tarihi: 21 Nisan 2018.

17 **Chris Froome kazandı:** Karen Sparks, "Chris Froome," *Encyclopaedia Britannica*, https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome, son değiştirilme tarihi: 23 Ekim 2017.

17 **2007 ve 2017 arasındaki 10 yıllık zaman diliminde:** "Medals won

by the Great Britain Cycling Team at world championships, Olympic Games and Paralympic Games since 2000," British Cycling, https:// www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History—0?c=EN#K0dWAPjq-84CV8Wzw.99, erişim: 8 Haziran 2018.

18 **Otuz yedi kat daha iyi olursunuz:** Girişimci ve yazar Jason Shed bu kitabın ilk haline göz attı. Bu bölümü okuduktan sonra şu yorumu yaptı: "Kazançlar lineer olsaydı 3,65 kat daha iyi olmayı öngörürdün. Ama üssel olduğu için aslında ilerleme 10 kat daha büyük." 3 Nisan

2018.

19 **Alışkanlıklar [...] bileşik faizidir:** Alışkanlıkların zamanla

nasıl katlandığına dikkat çeken insanların sayısı az değil. Bu konudaki favori makale ve kitaplarımdan bazıları şunlar: Leo Babauta, "The Power of Habit Investments," Zen Habits, 28 Ocak 2013, https:// zenhabits.net/bank; Morgan Housel, "The Freakishly Strong Base," Collaborative Fund, 31 Ekim 2017, http://www.collaborativefund.

com/blog/the-freakishly-strong-base; Darren Hardy, *The Compound Effect* (New York: Vanguard Press, 2012).

21 **Alışkanlıklar iki ucu keskin bir kılıçtır:** Alışkanlıkların bu orijinal tanımı için Jason Hreha'nın hakkını vermeliyim. Jason Hreha (@ jhreha), "(Alışkanlıklar) iki ucu keskin bir kılıç," Twitter, 21 Şubat 2018, https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984.

22 **Fazladan bir görevi yerine getirmek:** Sam Altman'ın dediği gibi, "Küçük bir üretkenlik kazancının 50 yıl içinde biriken değeri çok büyüktür." "Productivity," Sam Altman. 10 Nisan 2018, http://blog. samaltman.com/productivity.

22 **Düşünmeden ne kadar görevin altından kalkabilirseniz:** Michael (@mmay3r), "Üretkenliğin temeli alışkanlıklardır. Ne kadar çok şeyi otomatik olarak yaparsanız sonrasında bir o kadarını daha yapacak kadar boşa çıkarsınız. Etki birleşerek büyür." Twitter, 10 Nisan 2018, https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216.

22 **Okuduğunuz her kitap size sadece yeni bir şey öğretmez:** Bu fikir -yeni fikirler öğrenmenin eski fikirlerinizin değerini artırdığı görüşü- ilk kez, "Bilgi bu yüzden birleşerek büyür. 10 üzerinden 4 değerindeki şeyler, gelecekte bir başka kitapla kilitleri açılarak 10 üzerinden 10 a dönüşebilir," yazan Patrick O'Shaughnessy'den duyduğum bir şeydi, http://investorfieldguide.com/reading-tweet-storm.

23 **Kanser, ömrünün yüzde 80'ini fark edilmeden geçirir:** "How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.," Investor's Field Guide, 7 Mart 2017, http://investorfieldguide.com/attia.

24 **San Antonio Spurs:** Matt Moore, "NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking öf Spurs' Majesty in Game 7," CBS Sports, 21 Haziran 2013, https://www.cbssports.com/nba/newsnba-finals-a-rock-ham-mer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7.

25 Bu çizimin ilhamı @MlichaelW'nun 19 Mayıs 2018 tarihli "Üssele karşı lineerin yanıltıcılığı" *tweef*inden geldi, https://twitter.com/ MlichaelW/status/997878086132817920.

26 **Her alışkanlığın tohumu:** Bu paragrafın ilham kaynağı, Twitter'da bir hesap olan Mr.Mircea'dır. Mr.Mircea şöyle yazmıştır: "Her alış-

kanlık, hayatına tek bir karar olarak başlamıştır." https://twitter. com/mistermircea.

28 **Kazananları kaybedenlerden ayıran şey hedef olamaz:** 28 Şubat 2017'de yaptığımız bir konuşma sırasında bu alıntıya ilham olan CrossFit koçu Ben Bergeron'a şapka çıkarıyorum.

30 **Sistemlerinizin seviyesine inersiniz:** Bu satır, ilhamını Archiloc-hus'tan aldı: "Beklentilerimizin seviyesine çıkmayız, eğitimimizin seviyesine ineriz."

2. BÖLÜM

34 Bir soğanın katmanları gibi düşünebilirsiniz: Simon Sinek'i selamlıyorum. Kendisinin "Golden Circle" iskeleti tasarım olarak benzerlik gösterir ancak farklı konuları ele alır. Daha fazla bilgi için bk. Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Irıspire Everyone to Take Actiorı* (Londra: Portfolio/Penguin, **2013), 37.**

37 **Tırnaklarımı yemeye son vermeyi kafaya koydum:** Bu bölümde kullanılan alıntılar, okuma kolaylığı açısından karşılıklı konuşma şeklinde sunulduysa da aslında orijinal olarak Clark tarafından kaleme alınmıştır. Bk. Brian Clark, "The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits," Further, 14 Kasım 2017, https:// further.net/pride-habits.

39 **Araştırmalar kişinin [...] gösteriyor:** Christopher J. Bryan ve ark., "Motivating Voter Turnout by Invoking the Self," *Proceedirıgs ofthe National Academy of Sciences* 108, no. 31 (2011): 12653-12656.

40 **İçsel bir baskı hissedersiniz:** Leon Festinger, *A Theory ofCognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

41 **Kimliğiniz kelime anlamıyla "tekrarlı varoluşunuzdur":** Teknik olarak, *identidem* Latin diline ait bir kelimedir. Ayrıca *kimlik* kelimesinin etimolojisini

American Heritage Dictionary de bulup bana anlatan jamesclear.com okuyucularından Tamar Shippony'ye çok teşekkür ederim.

42 **Azar azar [...] değişiriz:** Atomik alışkanlıkların çok etkili bir değişim biçimi olmasının bir nedeni daha var. Kimliğinizi fazla hızlı değiştirir ve bir gecede bambaşka birine dönüşürseniz benlik duy-

gunuzu kaybetmiş gibi hissedersiniz. Kimliğinizi kademeli olarak güncelleyip geliştirdiğiniz zamansa yepyeni ama bir o kadar da tanıdık biri olarak yeniden doğmuş gibi hissedersiniz. Yeni kimliğinize yavaş yavaş, azar azar, oy üstüne oyla, alışkanlık üstüne alışkanlıkla alışırsınız. Atomik alışkanlıklar ve kademeli iyileşmeler kimliğinizi kaybetmeden kimlik değiştirmenin anahtarlarıdır.

3. BÖLÜM

47 Edward Thorndike [...] **bir deney gerçekleştirdi:** Peter Gray, *Psy-chology*, 6. ed. (New York: Worth, 2011), 108-109.

47 **"Bir kordonun ilmiğini çekmek [...] gibi basit bir eylemle":** Edward L. Thorndike, "Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals," *Psychological Review: Monograph Suppİements* 2, no. 4 (1898), doi: 10.1037/h0092987.

48 **"Tatmin edici sonuçların izlediği davranışlar":** Bu, Thorndike'ın orijinal alıntısının kısaltılmış versiyonudur: "Özel bir durumda tatmin edici bir etki yaratan tepkilerin o durumda tekrarlanma ihtimali artar ve rahatsızlık verici bir etki yaratan tepkilerin o durumda tekrarlanma ihtimali azalır." Daha fazla bilgi için bk. Peter Gray, *Psychology*, 6. ed. (New York: Worth, 2011), 108-109.

49 **Beyindeki nörolojik aktivite yüksektir:** Charles Duhigg, *The Power ofHabit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), 15; Ann M. Graybiel, "Network-LevelNeurop-lasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways," *Parkinsonism and Related Disorders* 10, no. 5 (2004), doi: 10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.

49 **"Alışkanlıklar, en basit haliyle, [...] güvenilir çözümlerdir":** Jason Hreha, "Why Our Conscious Minds Are Suckers for Novelty," *Revue*, https://www.getrevue.co/profile/jason/issues/why-our-conscious-min-ds-are-suckers-for-novelty-54131, erişim: 8 Haziran 2018.

49 **Alışkanlıklar yaratılırken:** John R. Anderson, "Acquisition of Cog-nitive Skill," *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doi: 10.1037/0033-295X.89.4.369.

50 Beynin geçmişi hatırlamasının: Shahram Heshmat, "Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others," *Psychology Today*, 8

Ekim 2015, https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-cho-

I

ice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others.

50 **Bilinçli zihin, beynin darboğazıdır:** William H. Gladstone, Michael A. Regan ve Robert B. Lee, "Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited," *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, no. 1 (1989), doi: 10.1080/14640748908402350.

50 **Bilinçli zihin [...] görevleri [...] bilinçsiz zihne yıkar:** Daniel Kahne-man, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015).

50 **Alışkanlıklar [...] bilişsel yükü azaltır:** John R. Anderson, "Acqui-sition of Cognitive Skill," *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doi: 10.1037/0033-295X.89.4.369.

53 **Haz ve hayal kırıklığı duyguları:** Antonio R. Damasio, *The Strange Order ofThings: Life, Feeling, and the Making ofCultures* (New York: Pantheon Books, 2018); Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made* (Londra: Pan Books, 2018).

4. BÖLÜM

63 Psikolog Gary Klein: Bu hikâyeyi ilk olarak Daniel Kahneman'dan duydum ama Gary Klein tarafından **30** Mart **2017** tarihinde bir e-pos-tayla doğrulandı. Bu hikâye, biraz daha farklı alıntılar kullanılmış olarak Klein'ın kitabında da yer almaktadır: Gary A. Klein: *Sources ofPower: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, **1998), 43-44.**

64 Askerî analistler [...] radar ekranında yanıp sönen ışıklardan [...] ayırt edebilirler: Gary A. Klein, *Sources ofPower: How People Make Decisions*

(Cambridge, MA: MIT Press, **1998), 38-40.**

64 **Müze küratörleri [...] ayırt edebilmeleriyle bilinirler:** Malcolm Gladwell'in kitabı *Blink'te* yer alan Getty kouros hikâyesi meşhur bir örnektir. Başlangıçta Eski Yunana ait olduğuna inanılan heykel 10 milyon dolara satın alındı. Heykelle ilgili tartışmalar, daha sonra bir uzmanın daha ilk bakışta heykelin sahte olduğunu teşhis etmesiyle patlak verdi.

64 **Uzman radyologlar bir beyin taramasına bakıp:** Siddharta Mukher-jee, "The Algorithm Will See You Now," *Ne w Yorker,* 3 Nisan 2017, https: //w w w.ne wyorker. com/magazine/2017/04/03/ai-ver sus -md.

64 **İnsan beyni bir tahmin makinesidir:** Beynin bir tahmin makinesi olduğu fikrini Alman doktor Hermann von Helmholtz ortaya atmıştır.

66 Görevli, müşterinin gerçek kredi kartını POS cihazından geçirdikten sonra: Helix van Boron, "What's the Dumbest Thing You ve Done While Your Brain Is on Autopilot," Reddit, 21 Ağutos 2017, https:// www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6vlt91/whats_the_dum-best_thing_youve_done_while_your/dlxa5y9.

66 Çalışma arkadaşlarına tuvalete gittikten sonra ellerini yıkayıp yıkamadıklarını soruyordu: SwordOfTheLlama, "What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work," Reddit, 4 Ocak 2016, https://www.reddit.eom/r/AskReddit/comments/3zckq6/ what_strange_habits_hav

66 Yıllarca cankurtaran olarak çalıştıktan sonra [...] bir adamla ilgili bir hikâye buldum: SwearImaChick, "What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work," Reddit, 4 Ocak 2016, https:// www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_ha-bits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q.

66 Bilinçsiz olanı bilinçli hale getirene kadar: Bu Jung alıntısı her ne kadar popüler olsa da orijinal kaynağın izini sürmekte sorun yaşadım. Muhtemelen şu paragrafın aynı anlamı içerecek şekilde kısaltılmış hali: "Psikoloji kuralı içsel bir durum bilinçli hale getirilmediğinde, kader gibi, dışarıda olur der. Başka bir ifadeyle, birey bölünmediği ve içsel aksinin bilincine varmadığı zaman, mecburen dünya çatışmayı sahneler ve birbirine zıt iki parçaya bölünür." Daha fazla bilgi için bk. C. G. Jung, *Aiorı: Researches into the Phenomenology of the Self* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), 71.

67 *İşaret Etme ve Seslenme* **olarak bilinen bu süreç, hataları azaltmak:** Alice Gordenker, “JR Gestures,” *Japan Times*, 21 Ekim 2008, https://www.japantimes.co.jP/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#. WvIG49Mvzul.

68 **New York’un MTA metro sistemi:** Allan Richarz, “Why Japan’s Rail Workers Can’t Stop Pointing at Things,” *Atlas Obscura*, 29 Mart 2017, https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-ja-pan-trains.

5. BÖLÜM

73 **Büyük Britanya’daki araştırmacılar [...] çalışmaya başladı:** Sarah Milne, Sheina Orbell ve Paschal Sheeran, “Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Pro-tection Motivation Theory and Implementation Intentions,” *British Journal of Health Psychology* 7 (Mayıs 2002): 163-184.

74 Uygulamaya koyma niyetlerinin [...] etkili olduğunu gösteren [...]: Peter Golhvitzer ve Paschal Sheeran, “Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes,” *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69-119.

74 **Grip aşısını tam olarak hangi tarih ve saatte yaptıracağınızı not etmek:** Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson ve Brigitte C. Madrian, “Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates,” *Proceedings ofthe National Academy of Sciences* 108, no. 26 (Haziran 2011): 10415-10420.

74 Kolonoskopi randevunuzun zamanını kayıt altına almak: Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson ve Brigitte C. Madrian, “Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates,” *Preventive Medicine* 56, no. 1 (Ocak 2013): 92-93.

75 **Oy kullananların sayısının arttığını:** David W. Nickerson ve Todd Rogers, “Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making,” *Psychological Science* 21, no. 2 (2010): 194-199.

75 **Diğer başarılı hükümet programları:** “Policymakers around the World Are

Embracing Behavioural Science," *The Economist*, 18 Mayıs 2017, https://www.economist.com/news/international/21722163-ex-perimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policy-makers-around.

75 [...] **ne zaman ye nerede gerçekleştirecekleri konusunda detaylı plan yapan insanların** [...]: Edwin Locke ve Gary Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705-17, doi: 10.1037//0003-066x.57.9.705.

76 **Umut genellikle daha yüksek olduğu için:** Hengchen Dai, Katilerine L. Milkman ve Jason Riis, "The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior," *PsycEXTRA Dataset*, 2014, doi: 10.1037/e513702014-058.

77 **Yazar Jason Zweig'ın dediği gibi:** Jason Zweig, "Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig," Shane Parrish'le röportaj, *The Knowledge Project*, Farnam Street, ses kaydı, https:// www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project.

77 Uygulamaya koyma niyetlerinin hayatınızda ve işinizde pek çok kullanımı olabilir: *Alışkanlık istifleme* terimi için aynı adla bir kitap yazan S. J. Scott'a teşekkürü borç bilirim. Anladığım kadarıyla onun konsepti birazcık daha farklı ama terim hoşuma gitti ve bu bölümde kullanmayı uygun buldum. Courtney Carver ve Julien Smith gibi daha eski yazarlar da farklı bağlamlarda olmak üzere *alışkanlık istifleme* terimini kullandılar.

77 Fransız filozof Deniş Diderot: "Deniş Diderot," *Ne w World Encyc-lopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot, son değiştirilme: **26** Ekim **2017.**

77 **Kırmızı bir cübbe de edindi:** *Encyclopcedia Britannica*, cilt: 8 (1911), "Deniş Diderot" başlığı altında. Diderot nun kırmızı cübbesi sıklıkla bir dosttan armağan olarak anlatılır. Ancak armağan olduğunu iddia eden ne bir orijinal kaynak bulabildim ne de cübbeyi tedarik eden arkadaşla ilgili bir bahis. Cübbenin edinilişi konusunda uzmanlaşmış bir tarihçi tanıyorsanız lütfen bana haber vermekten çekinmeyin ki Diderot nun ünlü kırmızı cübbesinin kaynağının gizemini netleşti-rebilelim.

78 **"koordinasyon, birlik ve güzellik" kalmadığını:** Deniş Diderot, "Regrets

for My Old Dressing Gown," çev.: Mitchell Abidor, 2005, https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm.

78 **Diderot Etkisi [...] ifade eder:** Juliet Schor, *The Oversperıt American: Why We Want What We Don't Need* (New York: HarperPerennial, 1999).

79 **BJ Fogg tarafından [...] yaratılan:** Bu bölümde *alışkanlık istifleme* terimini yeni bir alışkanlığı eski bir alışkanlığa bağlamaya gönderme yapmak için kullandım. Bu fikir için BJ Fogg un hakkını vermeliyim. Fogg, çalışmasında bu yaklaşımı tarif etmek için "demir atma" terimini kullanır çünkü eski alışkanlığınız yenisini yerinde tutacak bir "çapa" görevi görür. Hangi terimi tercih ederseniz edin, çok etkili bir strateji olduğuna inanıyorum. Fogg'un çalışmaları ve Küçük Alışkanlıklar Yöntemi hakkında https://www.tinyhabits.com adresinden daha fazla bilgi edinebilirsiniz.

82 **"Biri içeri, biri dışarı":** Dev Basu (@devbasu) "Bir şey satın alırken biri içeri, biri dışarı politikasını uygulayın." Twitter, 11 Şubat 2018, https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704.

6. BÖLÜM

87 **Anne Thorndike:** Anne N. Thorndike ve ark., "A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices," *American Journal of Public Health* 102, no. 3 (2012), doi: 10.2105/ajph.2011.300391.

88 **[...] ürünleri,** *oldukları şey* **yüzünden değil** [...]: Çok sayıda araştırma, gerçek fizyolojik açlık hissetmememize rağmen, sadece yiyeceğin gösterilmesinin bile bize açlık hissettirebildiğini ortaya koydu. Bir araştırmacıya göre, "Beslenme davranışları büyük ölçüde bağlamsal yiyecek ipuçlarına verilen otomatik tepkilerin sonucudur." Daha fazla bilgi için bk. D. A. Cohen ve S. H. Babey, "Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices," *Obesity Reviews* 13, no. 9 (2012), doi: 10.HH/j.1467-789x.2012.01001.x; ve Andrew J. Hill, Lynn D. Magson ve John E. Blundell, "Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food," *Appetite* 5, no. 4 (1984), doi: 10.1016/s0195-6663(84)80008-2.

89 Davranış, Ortamındaki Kişinin bir fonksiyonudur: Kurt Lewin, *Principles*

of Topological Psychology (New York: McGraw-Hill, **1936).**

89 *Öneriyle Gelen Dürtüsel Satın Alma*: Hawkins Stern, “The Signi-ficance of Impulse Buying Today,” *Journal of Marketing* 26, no. 2 (1962), doi: 10.2307/1248439.

89 **Coca-Cola satışlarının yüzde 45’i:** Michael Moss, “Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror,” *Ne w York Times*, *Yİ* Ağustos 2013, https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/woo-ing-us-down-the-produce-aisle.html?_r= 0.

89 **İnsanlar Bud Light’ı** [...] **içerler:** İnsanlar bir gıda maddesine ne kadar çok maruz bırakılırlarsa onu satın alıp yeme ihtimaller o kadar artar. T. Burgoine ve ark., “Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study,” *British Medical Journal* 348, no. 5 (2014), doi: 10.1136/bmj. gl464.

90 **İnsan vücudunda yaklaşık on bir milyon duyusal reseptör bulunmaktadır:** Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, MA: Belknap Press, 2004), 24.

90 [...] beynin kaynaklarının yarısının görme için kullanıldığını [...]:

B. R. Sheth ve ark., “Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex,” *Science* 274, no. 5295 (1996), doi: 10.1126/science.274.5295.2110.

91 **Enerji kullanım miktarı görünür ve takibi kolay olduğunda:** Bu hikâye Donella Meadows’a 1973 yılında Kollekolle, Danimarka’da yapılan bir konferans sırasında anlatıldı. Daha fazla bilgi için bk. Donella Meadows ve Diana Wright, *Thinking in Systems: A Primer* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2015), 109.

92 **Analizler de çıkartmaların tuvalet temizlik maliyetlerini [...] azalttığını:** Gerçek tahmin yüzde 8’di ancak kullanılan değişkenler göz önüne alındığında yıllık yüzde 5 ile 10 arasındaki her tasarruf mantıklı bir tahmin olacaktır. Blake Evans-Pritchard, “Aiming to Reduce Cleaning Costs,” *Works That Work*, Kış 2013, https://works-thatwork.eom/l/urinal-fly.

94 **Uyumanın o odada olan tek eylem [...] olduğunu:** Uykusuzluk çeken

insanlara yardım konusunda, uyarıcı kontrolünü içeren teknikler başarıyla kullanılmaktadır. Kısaca, uykuya dalma sorunu yaşayan kişilere sadece yorgunken odalarına gidip yatmaları söylendi. Uyuyamazlarsa kalkıp oda değiştireceklerdi. Bu tuhaf bir tavsiye ama zaman içinde araştırmacılar, yatağı diğer aktivitelerle (kitap okuma, sadece uzanma vs.) değil, "uyuma vakti'yle özdeşleştirmenin, katılımcıların tekrarlı süreç sonucu bir süre sonra hızlı bir şekilde uykuya dalmalarına imkân yarattığını gördüler: Yataklarında uyumak neredeyse otomatikleşmişti çünkü başarılı bir tetikleyici yaratılmıştı. Daha fazla bilgi için bk. Charles M. Morin ve ark., "Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998-2004)," *Sleep* 29, no. 11 (2006), doi: 10.1093/sleep/29.11.1398; ve Gregory Ciotti, "The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment," Sparring Mind, https://www.sparringmind.com/ changing-habits.

94 Alışkanlıklar yeni bir ortamda daha kolay değiştirilebilir: S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley ve A. Simms, *"Moments of Change" as Opportunities for Influencing Be-haviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs* (Londra: Defra, 2011), http://randd.defra.gov.uk/Document. aspx?Document=MomentsofChangeEV0506FinalReportNov2011(2). pdf.

95 **Ama normal ortamınızın dışına çıktığınızda:** Çeşitli araştırmalar, ortamınız değiştiği zaman davranışınızı değiştirmenin de kolaylaştığını ortaya koydu. Örneğin öğrenciler okul değiştirdikleri zaman televizyon izleme alışkanlıkları da değişir. Wendy Wood ve David T. Neal, "Healthy through Habit: Interventions for Initia-ting and Maintaining Health Behavior Change," *Behavioral Science and Policy* 2, no. 1 (2016), doi: 10.1353/bsp.2016.0008; W. Wood, L. Tam ve M. G. Witt, "Changing Circumstances, Disrupting Habits," *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 6 (2005), doi: 10.1037/0022-3514.88.6.918.

95 **Eski çevresel işaretlerle savaşmak zorunda kalmamanız:** Belki de başarılı davranış değişikliklerinin yüzde 36'sının yeni bir yere taşınmakla bağdaştırılması bu yüzdendir. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood ve Leona Tam, "Changing Circumstances, Disrupting Habits ," *PsycEXTRA Dataset* 88, no. 6 (2005), doi: 10.1037/e529412014-144

7. BÖLÜM

9 9 **Takip amaçlı araştırmalar Vietnam'da hizmet edenlerin yüzde 35'inin:**

Lee N. Robins ve ark., "Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin," *American Journal on Addictions* 19, no. 3 (2010), doi: 10.1111/j.1521-0391.2010.00046.x.

99 **Uyuşturucu Kullanımını Önleme Özel Aksiyon Bürosu'nun yaratılması:** "Excerpts from Presidents Message on Drug Abuse Control," *New York Times*, 18 Haziran 1971, https://www.nytimes.com/1971/06/18/ archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control. html.

99 **Vietnam'da eroin kullanan 10 askerden 9'u:** Lee N. Robins, Darlene H. Davis ve David N. Nurco, "How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?" *American Journal of Public Health* 64, no. 12 (ek) (1974), doi: 10.2105/ajph.64.12_suppl.38.

100 **Eroin kullanıcılarının yüzde 90'ı [...] yeniden bağımlı hale geliyor:** Bobby P. Smyth ve ark., "Lapse and Relapse following Inpatient

' Treatment of Opiate Dependence," *Irish Medical Journal* 103, no. 6 (Haziran 2010).

101 **"Disiplinli" insanlar hayatlarını [...] yapılandırmak konusunda daha iyiler:** Wilhelm Hofmann ve ark., "Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires," *PsycEXTRA Dataset* 102, no. 6 (2012), doi: 10.1037/e634112013-146.

101 (Öz kontrolü) çok sık kullanmanız gerekmediğinde kendi kendinizi kısıtlamak daha kolay gelir: Prototip öz kontrol modelimiz bir yanda melek, diğer yanda şeytandır ve bunlar aralarında savaş verirler [...] Güçlü irade sahibi insanları bu savaşı kolayca verebilen insanlar olarak düşünmeye meyilliyizdir. Aslında öz kontrol sahibi insanlar zaten bu tür savaşlar vermek zorunda kalmazlar. Daha fazla bilgi

için bk. Brian Resnick, "The Myth of Self-Control," *Vox,* 24 Kasım 2016, https://www.vox.eom/science-and-health/2016/ll/3/13486940/ self-control-psychology-myth.

101 **Zihne kodlanmış bir alışkanlık, [...] kullanıma hazırdır:** Wendy Wood ve Dennis Rünger, "Psychology of Habit," *Annual Review of Psychology* 67, no. 1

(2016), doi: 10.1146/annurev-psych-122414-033417.

101 **İşaretler hâlâ içselliklerini koruyordu:** "The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball," *Therapist Utıcensored,* 20:00, http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits, erişim: 8 Haziran 2018.

101 **Obez insanları kilo kaybı sunumlarıyla mahcup etmek:** Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken ve Jane Wardle, "Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status," *Obesity,* 2014, doi: 10.1002/oby.20891.

102 Sigara içenlere kararmış akciğer fotoğrafları göstermek: Kelly McGonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It* (New York: Avery, **2016),** xv.

102 Bağımlılara bir kokain fotoğrafını sadece otuz üç milisaniye boyunca göstermenin [...]: Fran Smith, "How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction," *National Geographic,* Eylül 2017, https:// www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain.

8. BÖLÜM

111 **Niko Tinbergen [...] bir dizi deney gerçekleştirdi:** Nikolaas Tin-bergen, *The Herring GulVs World* (Londra: Collins, 1953); "Nikolaas Tinbergen," *Ne w World Encyclopedia,* http://www.newworldencyc-lopedia.org/entry/ Niko laas_Tinbergen, son değiştirilme: 30 Eylül 2016.

112 **Kazın** *[...] her türlü* **yuvarlak nesneyi yuvaya geri çektiğini:** James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution ofBehavior* (New York: Norton, 1982), 36-41.

113 **Modern gıda endüstrisi, [...] esnetmeye bel bağlıyor:** Steven Wit-herly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

113 Bir poşete, kutuya ya da kavanoza girmiş hemen hemen her gıda:

"Tvveaking Tastes and Creating Cravings," *60 Minutes,* 27 Kasım 2011, https://www.youtube.com/watch?v= a7Wh3uqlyTc.

113 Patates kızartması güçlü bir kombinasyondur: Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

114 **Bu tür stratejiler gıda bilimcilerin her ürün için "mutluluk noktasını" [...] bulmalarını sağlar:** Michael Moss, *Tuz, Şeker, Yağ: Gıda Endüstrisi Bizi Nasıl Bağımlı Hale Getirdi* (İstanbul: Pegasus Yayınları, 2018).

114 **"Kendimizi tahrik etme konusunda fazlasıyla ustalaştık":** Bu alıntı ilk kez Stephen Guyenet tarafından "Why Are Some People 'Carbo-holicsT'te kullanıldı. 26 Temmuz 2017. http://www.stephanguyenet. com/why-are-some-people-carboholics. Uyarlanan versiyon, yazarla Nisan 2018'de e-posta aracılığıyla alınan izinle verilmiştir.

115 Dopaminin önemi: Dopaminin önemi bir rastlantı sonucu keşfedildi. **1954** yılında McGill Üniversitesi den iki nörobilimci, James Olds ve Peter Milner, bir sıçanın beyninin merkezine bir elektrot yerleştirmeye karar verdi. Elektrodun yeri büyük ölçüde bir tesadüftü, o zamanlar zihnin coğrafyası gizemini koruyordu. Ancak Olds ve Milner'ın şansı yaver gitti. İğneyi beynin haz duyguları üreten kısmı olan nükleus akkumbensin (NAcc) tam yanına batırdılar. Bir parça çikolatalı pasta yediğinizde, sevdiğiniz bir pop şarkısını dinlerken ya da tuttuğunuz takımın World Series'de galip gelmesini izlerken o kadar mutlu hissetmenize NAcc niz yardım eder. Ancak Olds ve Milner'm çok fazla hazzm ölümcül olabileceğini keşfetmesi çok sürmedi. Elektrotları birçok kemirgenin beynine yerleştirdiler ve her tele az miktarda akım vererek NAccTeri sürekli heyecan düzeyinde tuttular. Bunu yaptıklarında kemirgenlerin her şeye ilgilerini kaybettiklerini gördüler. Hayvanlar yemeden içmeden kesildi. Her türlü flört davranışı son buldu. Sıçanlar transa geçmiş bir halde kafeslerinin köşelerinde toplanıyordu. Birkaç gün içinde hayvanların tamamı telef oldu. Susuzluktan öldüler. Daha fazla bilgi için bk. Jonah Lehrer, *How We Decide* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, **2009).**

115 **Şiddetli istek ve arzunun arkasındaki nörolojik süreçler:** James Olds ve Peter Milner, "Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain," *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, no. 6 (1954), doi: 10.1037/h0058775.

116 Sıçanların bütün yaşama arzularını kaybettiklerini: Qun-Yong Zhou ve Richard D. Palmiter, "Dopamine-Deficient Mice Are Se-verely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic," *Celi* **83,** no. **7 (1995),** doi: **10.1016/0092-**

8674(95)90145-0.

116 **Arzu olmayınca eylem de son buluyordu:** Kent C. Berridge, Isa-bel L. Venier ve Terry E. Robinson, “Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function,” *Behavioral Neuros-cience* 103, no. 1 (1989), doi: 10.1037//0735-7044.103.1.36.

116 **Fareler o kadar şiddetli bir istek geliştirdi ki:** Ross A. Mcdevitt ve ark., “Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry,” *Celi Reports* 8, no. 6 (2014), doi: 10.1016/j.celrep.2014.08.037.

116 **Ortalama bir kollu kumar makinesi oyuncusu:** Natasha Dow Schüll, *Addiction byDesign: Machine Gamblingin Las Vegas* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), 55.

116 **Alışkanlık, dopamin kaynaklı bir geri bildirim döngüsüdür:** *Dopamin kaynaklı geri bildirim döngüsü* terimini ilk kez Ghamath Palihapitiyadan duydum. Daha fazla bilgi için bk. “Chamath Paliha-pitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change,” Stanford Graduate School of Business, 13 Kasım 2017, https://www.youtube.com/watch?v=PMotykw0SIk.

117 **Dopaminin [...] merkezî rol oynadığını artık biliyoruz:** Araştırmacılar daha sonra haz tepkilerinden endorfin ve opioidlerin sorumlu olduğunu keşfettiler. Daha fazla bilgi için bk. S. Chakravarthy, Denny Joseph ve Raju S. Bapi, “What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective,” *Biological Cybernetics* 103, no. 3 (2010), doi: 10.1007/ s00422-010-0401-y.

117 **Dopamin sadece haz aldığınızda değil:** Wolfram Schultz, “Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data,” *Physiological Reviews* 95, no. 3 (2015), doi: 10.1152/physrev.00023.2014, şekil 8; Fran Smith, “How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction,” *National Geographic*, Eylül 2017, https://www.nationalgeographic. com/magazine/2017/09/the-addicted-brain.

117 **Dopamin seviyenizle birlikte eyleme geçme motivasyonunuz da artar:** Dopamin sizi aramaya, keşfetmeye ve eyleme geçmeye zorlar. “Ventral tegmental alandan (VTA) doğan dopamin destekli bu me-zolimbik ARAMA

sistemi, toplayıcılığı, keşfi, soruşturmayı, merakı, ilgiyi ve beklentiyi teşvik eder. Sıçan (ya da insan), ortamını her keşfedişinde dopamin artar [...] Hayvana bakarak ARAMA sistemini gıdıkladığımı anlayabilirim çünkü keşfediyor ve kokluyordur." Daha fazla bilgi için bk. Karin Badt, "Depressed? Your 'SEEKING' System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp," *Huffington Post*, 6 Aralık 2017, http://www.huffingtonpost. com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html.

117 **Beyinde ödülü** *aldtğtntz* **zaman harekete geçen sistem:** Wolfram Schultz, "Multiple Reward Signals in the Brain," *Nature Reviews Neuroscience* 1, no. 3 (2000), doi: 10.1038/35044563.

119 İsteme sırasında beynin ödüllendirme merkezinin yüzde 100'ünün eyleme geçtiğini: Kent Berridge, yazarla sohbet, 8 Mart 2017.

119 **Byrne kondisyon bisikletini dizüstü bilgisayarı ve televizyonuna bağladı:** Hackster Staff, "Netflix and Cycle!" Hackster, 12 Temmuz 2017, https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb.

120 **"Netflix âlemi yaparak obeziteyi ortadan kaldırıyordu":** "Cycflix: Exercise Powered Entertainment," Roboro, 8 Temmuz 2017, https:// www.youtube.com/watch?v=-ncOirLB-iY.

120 **"Perşembe akşamlarını** [...] **bir izleyici fırsatı olarak görüyoruz":** Jeanine Poggi, "Shonda Rhimes Looks Beyond ABC's Nighttime Soaps," *AdAge*, 16 Mayıs 2016, http://adage.com/article/special-re-port-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996.

121 **Daha olası davranışların daha düşük olasılıktaki davranışları pekiştireceğini:** Jon E. Roeckelein, *Dictionary ofTheories, Laws, and Concepts in Psychology* (Westport, CT: Greenwood Press, 1998), 384.

9. BÖLÜM

125 **"İnsanlar dâhi doğmaz, eğitim ve çalışmayla dâhi olurlar":** Ha-

rold Lundstrom, "Father of 3 Prodigies Says Ghess Genius Can Be Taught," *Deseret News*> 25 Aralık 1992, https://www.deseretnews. com/article/266378/FATHER-OF-3-PRODIGIES-

SAYS-CHESS-GE-NIUS-CAN-BE-TAUGHT.html? pg=all.

128 **Üç grubun alışkanlıklarını taklit ederiz:** Peter J. Richerson ve Ro-bert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

129 **İnsanın obez olma ihtimalinin [...] yüzde** 57 **arttığı:** Nicholas A. Christakis ve James H. Fowler, “The Spread of Obesity in a Large Social Network över 32 Years,” *Ne w England Journal of Medicine* 357, no. 4 (2007), doi: 10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman, “The Spread of Obesity in a Large Social Network över 32 Years,” *Yearbook ofPediatrics* 2009 (2009), doi: 10.1016/s0084-3954(08)79134-6.

129 **İlişkisi olan biri kilo verdiğinde:** Amy A. Gorin ve ark., “Randomized Controlled Trial Examining the Ripple Effect of a Nationally Available Weight Management Program on Untreated Spouses,” *Obesity* 26, no. 3 (2018), doi: 10.1002/oby.22098.

129 **Sınıftaki on kişiden** *dördü* **astronot oldu:** Mike Massimino, “Fin-ding the Difference Between Tmprobable’ and Tmpossible,’” James Altucher’ın röportajı, *The James Altucher Show*, Ocak 2017, https:// jamesaltucher.com/2017/01/mike-massimino-i-am-not-good-enough.

129 **On bir ya da on iki yaşındayken en yakın arkadaşınızın IQ’su ne kadar yüksekse:** Ryan Meldrum, Nicholas Kavish ve Brian Boutwell, “On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent In-telligence: Can Our Friends Make Us Smarter?,” *PsyArXiv*, 10 Şubat 2018, doi: 10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

130 **Solomon Asch** [...] **bir dizi deney gerçekleştirdi:** Harold Steere Gu-etzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177-190.

132 **Deneyin sonunda [...] deneklerin neredeyse yüzde 75’i:** Takip çalışmaları, grupta diğerleriyle hemfikir olmayan tek bir aktör bile olsa deneklerin çizgilerin farklı uzunluklarda olduğu konusunda gerçek inançlarını ifade etme olasılığının arttığını gösterdi. Kabileye aykırı bir görüşünüz olduğunda bir müttefikiniz varsa onu desteklemek kolaylaşır. Sosyal norma karşı çıkacak güce ihtiyaç duyduğunuzda kendinize bir partner edinin. Daha fazla bilgi için bk. Solomon E. Asch, “Opinions and Social Pressure,”

Scientific American 193, no. 5 (1955), doi: 10.1038/scientificamericanll55-31; William N. Morris ve Robert S. Miller, “The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity,” *Journal of Experimental Social Psychology* 11, no. 3 (1975), doi: 10.1016/ s0022-1031(75)80023-0.

Deneklerin yaklaşık yüzde 75’i en az bir kez yanlış seçim yaptı. Ancak deney boyunca verilen toplam cevap sayısı göz önüne alındığında cevapların yaklaşık üçte ikisi doğruydu. Her hâlükârda husus geçerliliğini koruyor: Grup baskısı, doğru kararlar alma becerimizi önemli ölçüde değiştirebilir.

133 **Bir şempanzenin [...] etkin bir şekilde öğrendiğini:** Lydia V. Luncz, Giulia Sirianni, Roger Mundry ve Christophe Boesch, “Costly cul-ture: differences in nut-cracking efficiency between wild chimpanzee groups,” *Animal Behaviour* 137(2018):63-73.

10. BÖLÜM

139 **“Hayatta kalmak için yiyeceğe ihtiyacım var,” demem:** Simpolism (@simpolism) adlı Tvvitter hesabından benzer bir örnek duydum: “Bu metaforu genişletelim. Toplum bir insan vücuduysa o zaman devlet beyindir. İnsanlar güdülerinin farkında değiller. “Neden yiyorsun?” diye sorulduğunda, “Çünkü yemeğin tadı güzel,” diyebilirsiniz, “Çünkü hayatta kalmak için yemeğe ihtiyacım var,” değil. Bir devletin yemeği

ne olabilir? (İpucu: haplar yiyecek midir?)” Twitter, 7 Mayıs 2018, https://twitter.com/simpolism/status/993632142700826624.

142 **Duygu ve hisler hasar gördüğünde:** Antoine Bechara ve ark., “In-sensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex,” *Cogrıition* 50, no. 1-3 (1994), doi: 10.1016/0010-0277(94)90018-3.

142 **Nörobilimci Antonio Damasio’nun:** “When Emotions Make Better Decisions—Antonio Damasio,” 11 Ağustos 2009, https://www.youtube. com/watch? v=1 wup_K2 WN 01.

143 **“Yapmalısınız” değil, “yapabilirsiniz”:** Bu basit kafa yapısı değişikliğini benimle paylaşan üniversitedeki güç ve kondisyon koçum Mark Watts a minnettarım.

143 **“Ben sandalyeme mahkûm değilim”:** RedheadBanshee, “What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thin-king,” Reddit, 22 Ekim 2014,
https://www.reddit.eom/r/AskReddit/ comments/2jzn0j/what_is_something_some

144 **“Dayanıklılık kazanma ve hızlanma zamanı”:** WingedAdventurer, “Instead of Thinking ‘Go Run in the Morning,’ Think ‘Go Build Endurance and Get Fast.’ Make Your Habit a Benefit, Not a Task,” Reddit, 19 Ocak 2017,
https://www.reddit.eom/r/selfimprovement/ comments/5ovrqf/instead_of_thinkin the_ morning_ think/?st=izmz9pks&sh=059312db.

144 **“konsantre olmama yardım edecek bir adrenalin hücumu yaşıyorum”:** Alison Wood Brooks, “Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues,” *PsycEXTRA Dataset*, Haziran 2014, doi: 10.1037/e578192014-321; Caroline Webb, *How to Have a Good Day* (Londra: Pan Books, 2017), 238. “Wendy Berry Mendes ve Jeremy Jamieson, insanların, hızlanan kalp atışlarını ve nefeslerini ‘performanlarını iyileştiren bir kaynak’ olarak görmeye karar verdikten sonra daha iyi performans sergilediklerini ortaya koyan bir dizi çalışma gerçekleştirmişlerdir.”

145 Bir boksör ve yazar olan Ed Latimore: Ed Latimore (@EdLatimore) “Tuhaf bir şey fark ettim. Yazarken sadece kulaklığımı takmak, dik-

katimin ve konsantrasyonumun artmasını sağlıyor. Müzik açmam bile gerekmiyor.” Tvvitter, 7 Mayıs 2018,
https://twitter.com/EdLatimore/ status/993496493171662849.

11. BÖLÜM

153 **Sonunda ellerinde çabalarını gösterebilmeleri açısından [...] bir şey yoktu:** Bu hikâye David Bayles ve Ted Orland’ın *Art & Fear* kitabının 29. sayfasından alındı. 18 Ekim 2016’da, Orland’la yaptığımız bir e-posta yazışmasında kendisi bana hikâyenin kökenini anlattı. “Evet, *Art & Fear’*daki hikâye gerçekten doğru ama aktarılırken biraz edebî dokunuşlara gerek duyduk. Hikâyenin kökeni, fotoğrafçı Jerry Uels-mann tarafından Florida Üniversitesinde Fotoğrafçılığa Giriş dersi öğrencilerini motive etmek için kullanılan bir hileye dayanıyordu. Hikâyeyi *Art & Fear’da* aktarırken, sahnenin Jerry’nin bana

anlattığı haline sadık kaldık, sadece keşfedilen araç olarak fotoğrafın yerine seramiği koydum. İtiraf etmeliyim ki tartışılan sanat aracı olarak fotoğrafçılığı kullanmak daha kolay olurdu ama David Bayles (diğer yazar) da ben de fotoğrafçıyız ve o dönemde ikimiz de bilinçli olarak metinde gönderme yapılan araç yelpazesini genişletmeye çalışıyorduk. Benim için asıl ilginç olan, hangi sanat dalının ele alındığının çok da önemli olmaması; hikâyeden çıkarılacak ders, bütün sanat yelpazesinde (hatta sanatın dışında da) geçerliliğini koruyor gibi görünüyor." Aynı e-posta yazışmasının daha sonraki bir kısmında Orland şöyle diyor: "Kitabınızda 'seramik' paragrafını kısmen ya da tamamen kullanmanıza izin veriyoruz." Sonunda ben anlattıkları seramik hikâyesini Uelsmann'ın fotoğrafçılık öğrencileriyle bir araya getiren uyarlanmış bir versiyon halinde kullanmakta karar kıldım. David Bayles ve Ted Orland, *Art & Fear: Observatiorıs on the Perils (and Rewards) of Artmaking* (Santa Cruz, CA: Image Continuum Press, 1993), 29.

154 **Voltaire'in dediği gibi:** Voltaire, *La Begueule. Conte Moral* (1772).

155 *Uzun süreli potansiyel artışı*: Uzun süreli potansiyel artışı 1966 yılında Terje Lomo tarafından keşfedildi. Daha net olmak gerekirse, bir dizi sinyalin beyne tekrarlı olarak iletilmesi durumunda, son-

rasında o sinyallerin ileride iletilmesini kolaylaştıran kalıcı bir etki yaşandığını keşfetti.

155 "Birlikte ateşlenen nöronlar birbirine bağlanır": Donald **O.** Hebb, *The Orgarıization of Behavior*: *A Neuropsychological Theory* (New York: Wiley, **1949).**

156 **Müzisyenlerde beyincik:** S. Hutchinson, "Cerebellar Volüme of Musicians ," *Cerebral Cortex* 13, no. 9 (2003), doi: 10.1093/cercor/13.9.943.

156 Öte yandan matematikçilerin [...] inferior parietal loblarında daha fazla miktarda gri madde bulunur: A. Verma, "Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study," *Yearbook ofNeurology and Neurosurgery* 2008 (2008), doi: 10.1016/s0513-5117(08)79083-5.

156 **Londralı taksi şoförlerinin beyinlerini analiz eden bilim insanları:** Eleanor A. Maguire ve ark., "Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers," *Proceedings of the National Academy of Sciences*

97, no. 8 (2000), doi: 10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett ve Eleanor A. Maguire, “Acquiring ‘the Knowle-dge’ of London’s Layout Drives Structural Brain Changes,” *Current Biology* 21, no. 24 (Aralık 2011), doi: 10.1016/j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett ve Hugo J. Spiers, “London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis,” *Hippocampus* 16, no. 12 (2006), doi: 10.1002/hipo.20233.

156 **“Eylemler** [...] **otomatikleşir”:** George Henry Lewes, *The Physiology ofCommon Life* (Leipzig: Tauchnitz, 1860).

156 **Tekrarlama, bir değişim biçimidir:** Öyle görünüyor ki Brian Eno da kusursuz ve son derece yaratıcı ve ilham verici Oblique Strate-gies kartlarında aynı şeyi söylüyormuş. Bu satırı yazarken bundan haberim yoktu! Büyük zihinler aynı şeyleri düşünür, diyelim.

157 **Otomatikleşme, bir davranışı [...] gerçekleştirme becerisidir:** Phillippa Lally ve ark., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World,” *European Journal ofSocial Psychology* 40, no. 6 (2009), doi: 10.1002/ejsp.674.

158 **Alışkanlıklar zamanla değil, sık tekrarlarla oluşur:** Öğrenme eğrilerini ilk kez Hermann Ebbinghaus, 1885 yılında yazdığı *Über*

das Gedâchtnis adlı kitabında tanımlamıştır. Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contributiorı to Experimental Psychology* (ABD: Scholar Select, 2016).

161 **Bu şekil farkı, tarımın yüzyıllara yayılması üzerinde önemli bir rol oynamıştır:** Jared Diamond, *Tüfek, Mikrop ve Çelik: İnsan Top-lumlanmn Kaderi* (İstanbul: Pegasus Yayınları, 2018).

163 En Az Çaba Yasası'na uymak, insan doğasının bir sonucudur: Deepak Chopra "en az çaba yasası" tabirini Yoganın Yedi Spiritüel Yasası'ndan birini tanımlamak için kullanır. Bu kavramın burada ele aldığım prensiple bir ilgisi yoktur.

165 **Ortadan bükülmüş bir bahçe hortumunu:** Bu benzetme, Josh Wa-itzkin'in Tim FerrissTe röportajında bahsettiği bir fikrin, üzerinde oynanmış versiyonudur. "The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin," 2 Mayıs 2014, ses dosyası, https://soundcloud.com/tim-fer-riss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin.

166 **"Amerikan işçilerin televizyonların montajını tamamlamaları [...] üç kat daha uzun sürüyordu":** James Surowiecki, "Better Ali the Time," *New Yorker,* 10 Kasım 2014, https://www.newyorker.com/ magazine/2014/ll/10/better-time.

167 *Çıkararak çoğaltma:* Çıkararak çoğaltma, daha önce https://jamesclear. com/inversion'da yazdığım ve "tersine çevirme" olarak bilinen daha geniş bir prensibin bir örneğidir. "Aptallıktan kaçınmanın zekâyı aramaktan neden daha kolay olduğunu" yazarak bu konu hakkındaki düşüncelerimin temelini hazırlayan Shane Parrish e minnettarım. Shane Parrish, "Avoiding Stupidity Is Easier Than Seeking Brilli-ance," Farnam Street, Haziran 2014, https://www.fs.blog/2014/06/ avoiding-stupidity.

168 **Bu kadar bir yüzde, vergi gelirinde milyonları temsil ediyor:** Owain Service ve ark., "East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights," Behavioural Insights Team, 2015, http://38r8om2xjhhl25mw24492dir. wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publi-cation-EAST_FA_WEB.pdf.

168 Nuckols temizlik alışkanlıklarını [...] bir stratejiye uyarak kurdu:

Oswald Nuckols rica üstüne kullanılan bir takma isimdir.

168 **Tuvaleti temizlemek için en mükemmel zaman:** Saul_Panzer_NY, “[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?” Reddit, 5 Haziran 2017, https://www.reddit.eom/r/getdisciplined/comment' s/6fgqbv/question_what_one_] changed_ your/diieswq.

13. BÖLÜM

174 Rutinler cephaneliği: Twyla Tharp ve Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It far Life: A Practical Guide* (New York: Simon and Schuster, 2006).

174 **Herhangi bir günde eylemlerimizin yüzde 40 ila 50’sinin alışkanlık nedeniyle yapıldığını:** Wendy Wood, “Habits Across the Lifespan,” 2006, https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Ac-ross_the_Lifespan.

174 Düşünmeden takip ettiğiniz alışkanlıklar: Benjamin Gardner, “A Review and Analysis of the Use of ‘Habit’ in Understanding, Predic-ting and Influencing Health-Related Behaviour,” *Health Psychology Review* **9,** no. **3 (2014),** doi: **10.1080/17437199.2013.876238.**

175 *Karar anlart:* Karar anları terimini bambaşka bir amaçla da olsa -tam doğru anda muhteşem imgeler yakalamak anlamında- ortaya atan, tüm zamanların en büyük sokak fotoğrafçılarından Henri Car-tier-Bresson’a selam olsun.

176 *İki Dakika Kuralı:* İki Dakika Kuralı versiyonu, “İki dakikadan kısa sürüyorsa hemen yap,” olan David Allen’a selam olsun. Daha fazla bilgi için bk. David Ailen, *Getting Things Done* (New York: Penguin, 2015).

179 Şalterleri indirme alışkanlığı: Yazar Cal Newport her gün çalışmasını sonlandırmak için son bir e-posta kontrolü yaptığı, bir sonraki gün yapılacaklar listesini hazırladığı ve “şalterleri indirme işlemi tamamlandı” dediği bir kapanış ritüeli uyguluyor. Daha fazla bilgi için bk. Cal Newport, *Deep Work* (Boston: Little, Brown, **2016).**

180 **Yazmaya her zaman, yazmak zahmetli gelmeye başlamadan son yeriyordu:** Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown, 2014), 78.

180 *Alışkanlık şekillendirme*: Gail B. Peterson, “A Day of Great Illumina-tion: B. F. Skinner s Discovery of Shaping,” *Journal ofthe Experimental Analysis ofBehavior* 82, no. 3 (2004), doi: 10.1901/jeab.2004.82-317.

14. BÖLÜM

183 **Çalışma odasından çıkamadı ve [...] çılgınlar gibi yazdı:** Adele Hugo ve Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, hy a Witness of His Life* (New York: Carleton, 1864).

184 **Bağlılık aracı, bugün yaptığınız [...] bir tercihtir:** Gharad Br-yan, Dean Karlan ve Scott Nelson, “Commitment Devices,” *Annual Review of Economics* 2, no. 1 (2010), doi: 10.1146/annurev.econo-mics.102308.124324.

184 **Priz zamanlayıcısı** *rotıter'a.* **giden enerjiyi kesiyor:** “Nir Eyal: Ad-dictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking—#260 Dave Aspreynin röportajı, Bulletproof, 13 Kasım2015, https://blog. bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260.

184 **Buna “Odysseus anlaşması” ya da “Odysseus sözleşmesi” de denir:** Peter Ubel, “The Ulysses Strategy,” *The New Yorker,* 11 Aralık 2014, https://www.newyorker.com/business/currency/ulysses-strate-gy-self-control.

186 **PattersonTn dükkânı para kaybeden bir yerden 5.000 dolar kâr eden bir yere dönüştü:** “John H. Patterson—Ringing Up Success with the Incorruptible Cashier,” Dayton Innovation Legacy, http:// www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html, erişim: 8 Haziran 2016.

187 **Uzun vadeli alışkanlıklara yol açan [...] tek seferlik eylemler:** James Clear (@james_clear), “Gelecekte tekrar tekrar fayda sağlayan tek seferlik eylemler nelerdir?” Twitter, 11 Şubat 2018, https://twitter. com/james_clear/status/962694722702790659.

189 **“Medeniyet [...] operasyonların sayısı artırıldıkça ilerler”:** Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics* (Cambridge, Birleşik Krallık: Cambridge University Press, 1911), 166.

189 **Ortalama bir insan sosyal medyada günde iki saatten fazla zaman geçiriyor:** “GWI Social,” GlobalWebIndex, 2017, Q3, https://cdn2. hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary

15. BÖLÜM

197 **Dokuz milyondan fazla insanı barındırıyordu:** “Population Size and Growth of Majör Cities, 1998 Census,” Population Census Organiza-tion, http://www.statpak.gov.pk/depts/pco/statistics/pop_major_cities/ pop_major_citie

197 **Karaçi halkının yüzde 60’ından fazlası:** Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013* (Newcastle upon Tyne, Birleşik Krallık: Cambridge Scholars, 2015).

198 **Luby’yi Pakistan’a getiren de bu kamu sağlığı kriziydi:** Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Gurgaon, Hindistan: Penguin Random House, 2014).

198 **“Pakistan’da Safeguard birinci sınıf bir sabundu”:** Bu bölümdeki bütün alıntılar Stephen Luby’yle 28 Mayıs 2018’de yapılan e-posta yazışmalarından alınmıştır.

199 **İshal yüzde 52 [...] oranında azalmıştı:** Stephen P. Luby ve ark., “Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial,” *Lancet* 366, no. 9481 (2005), doi: 10.1016/s0140-6736(05)66912-7.

199 **“Hanelerin yüzde 95’inden fazlasında”:** Anna Bowen, Mubina Ag-boatwalla, Tracy Ayers, Timothy Tobery, Maria Tariq ve Stephen P. Luby. “Sustained improvements in handwashing indicators more than 5 years after a cluster-randomised, community-based trial of handwashing promotion in Karachi, Pakistan,” *Tropical Medicine & International Health* 18, no. 3 (2013): 259-267. https://www.ncbi. nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4626884/

199 **Sakız 1800’lerde de satılan bir üründü:** Mary Bellis, “How We Have Bubble Gum Today,” ThoughtCo, 16 Ekim 2017, https://www.thou-ghtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856.

199 **Wrigley [...] sektörde devrim yarattı:** Jennifer P. Mathews, *Chicle: The ChewingGum oftheAmericas,from the Ancierıt Maya to William Wrigley* (Tucson: University of Arizona Press, 2009), 44-46.

200 **Wrigley dünyanın en büyük sakız üreticisi oldu:** “William Wrigley, Jr.,” *Encyclopcedia Britannica*, https://www.britannica.com/biograp-hy/William-Wrigley-Jr, erişim: 8 Haziran 2018.

200 **Diş macunlarında da benzer bir yol izlendi:** Charles Duhigg, *The Power ofHabit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2014), 2. Bölüm.

200 *Ondan* **kaçınmaya başladı:** Sparkly_alpaca, “What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?” Reddit, 11 Kasım **2016,** https://www.reddit.eom/r/AskReddit/comments/5cgqbj/ what_are_the_coolest_ps

201 **Modern insanın en eski kalıntıları:** lan Mcdougall, Francis H. Brown ve John G. Fleagle, “Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia,” *Nature* 433, no. 7027 (2005), doi: 10.1038/nature03258.

201 **Neokorteks [...] kabaca bugünküyle aynı boyuttaydı:** Bazı araştırmalar insan beyninin modern oranlarına yaklaşık üç yüz bin yıl önce ulaştığını gösteriyor. Evrim elbette hiç durmuyor ve yapının biçimi, yüz bin ile otuz beş bin yıl önce arasında bir yerde modern ölçü ve biçimine ulaşana kadar anlamlı şekillerde evrilmeye devam etmiş gibi görünüyor. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin ve Phi-lipp Gunz, “The Evolution of Modern Human Brain Shape,” *Science Advances* 4, no. 1 (2018): eaao5961.

202 Toplumun ağırlıklı olarak gecikmiş getiri ortamına kayması: Bu konudaki orijinal araştırmada *gecikmiş getiri toplumları* ve *hızlı getiri toplumları* terimleri kullanılmıştı. James Woodburn, “Egalitarian Societies,” *Man* **17,** no. **3 (1982),** doi: **10.2307/2801707.** Hızlı getiri toplumları ile gecikmiş getiri toplumları arasındaki farkı ilk kez Mark

Leary’nin bir konuşmasında duymuştum. Mark Leary, *Understanding the Mysteries of Humarı Behavior* (Chantilly, VA: Teaching, 2012).

202 **Dünya son yıllarda çok değişirken:** Son yüzyılların hızlı çevresel değişimleri biyolojik uyum sağlama becerimizi fazlasıyla geride bıraktı. Ortalama olarak, insan nüfusunda anlamlı genetik değişikliklerin seçilmesi yaklaşık yirmi beş bin yıl sürüyor. Daha fazla bilgi için bk. Edward O. Wilson, *Sociobiology* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1980), 151.

202 **Beyinlerimiz hızlı sonuçları uzun vadelilere yeğleyecek şekilde gelişti:** Daniel Gilbert, "Humans Wired to Respond to Short-Term Problems," Neal Conan'm röportajı, *Talk of the Natiorı*, NPR, 3 Temmuz 2006, https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyld=5530483.

203 **Hastalık ve enfeksiyon günlerce ya da haftalarca, hatta yıllarca ortaya çıkmayabilir:** Akıl dışı davranış ve bilişsel önyargılar konuları son yıllarda hayli popülerlik kazandı. Öte yandan, bütün olarak akıl dışı görünen eylemlerin, hızlı sonuçlarına baktığınızda, akılcı kökenleri olduğunu görürsünüz.

203 **Frederic Bastiat:** Frederic Bastiat ve W. B. Hodgson, *W hat Is Seen and What Is Not Seen: Or Political Economy in One Lesson* (Londra: Smith, 1859).

203 **Gelecekteki Siz:** "Şimdiki zamandaki benlik ile gelecekteki benlik arasındaki, denk bir mücadele değildir. Demek istediğim, kabul edelim, şimdiki zamandaki benlik burada. Kontrol onda. Güç onda. Çörekleri ağzınıza uzatabilen, güçlü, kahramanca kolları var. Ve gelecekteki benliğiniz ortalıkta yok. Gelecekte bir yerlerde. Güçsüz. Avukatı bile yok. Gelecekteki benliğin hakkını koruyacak kimse yok. Bu yüzden şimdiki zamandaki benlik, hayallerini bir güzel pataklayabilir," diyen davranışçı ekonomist Daniel Goldstein'a selam olsun. Daha fazla bilgi için bk. Daniel Goldstein, "The Battle between Your Present and Future Self," TEDSalon NY2011, Kasım 2011, video, https://www. ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_

204 **Hazzı ertelemede daha iyi olan insanlar daha yüksek SAT (Akademik Yeterlilik Testi) puanları alıyor:** Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen ve

Antonette Raskoff Zeiss, "Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology* 21, no. 2 (1972), doi: 10.1037/h0032198; W. Mischel, Y. Shoda ve M. Rodriguez, "Delay of Gratification in Children," *Science* 244, no. 4907 (1989), doi: 10.1126/science.2658056; Walter Mischel, Yuichi Shoda ve Philip K. Peake, "The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 4 (1988), doi: 10.1037//0022-3514.54.4.687; Yuichi Shoda, Walter Mischel ve Philip K. Peake, "Predicting Adolescent Cognitive and Self- Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions,"

Developmental Psychology 26, no. 6 (1990), doi: 10.1037//0012-1649.26.6.978.

16. BÖLÜM

209 **“Bir kavanozda 120 ataşla işe başlıyordum”:** Trent Dyrsmid, yazara e-posta, 1 Nisan 2015.

210 Benjamin Franklin: Benjamin Franklin ve Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Holt, **1916), 148.**

211 **Her gün bir şeyler yaratma zincirini koparmazsan:** “Her Gün Yarat” düsturuna ilham olan arkadaşım Nathan Barry’ye selam olsun.

211 **Kaydettikleri ilerlemeleri takip eden insanların:** Benjamin Harkin ve ark., “Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Metaanalysis of the Experimental Evidence,” *Psychological Bulletin* 142, no. 2 (2016), doi: 10.1037/bul0000025.

212 **Günlük yiyecek tüketimlerinin kaydını tutan insanların tutmayanların iki katı kilo verdiğini:** Miranda Hitti, “Keeping Food Diary Helps Lose Weight,” WebMD, 8 Temmuz 2008, http://www. webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight; Kaiser Permanente, “Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests,” *Science Daily*, 8 Temmuz 2008, https://www. sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm; Jack F. Hollis ve ark., “Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial,” *American Journal of Preven-tive Medicine* 35, no. 2 (2008), doi: 10.1016/j.amepre.2008.04.013;

Lora E. Burke, Jing Wang ve Mary Ann Sevick, “Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literatüre,” *Journal of the American Dietetic Association* 111, no. 1 (2011), doi: 10.1016/j. jada.2010.10.008.

212 **En etkili motivasyon ilerlemedir:** Bu söz, “Araştırmalar her türlü insan motivasyonu arasında en etkilisinin ilerleme olduğunu göstermiştir,” yazan Greg McKeown'dan değiştirilerek alıntılanmıştır. Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (Currency, 2014).

216 **Sizi mahveden hiçbir zaman ilk hata değildir:** Aslında araştırmalar bir alışkanlığı bir kez atlamanın, hatanın ne zaman gerçekleştiğinden bağımsız

olarak, alışkanlığın uzun vadede geliştirilmesi ihtimali üstünde hiçbir etkisinin olmadığını gösterdiler. Tekrar yola girdiğiniz sürece sorun yok. Bk. Phillippa Lally ve ark., "How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World," *European Journal ofSocial Psychology* 40, no. 6 (2009), doi: 10.1002/ejsp.674.

216 **Bir kez kaçırmak kazadır:** "Bir kez kaçırmak kazadır. İki kez kaçırmak ise yeni bir alışkanlığın başlangıcı." Yemin ederim bu sözü bir yerde okudum ya da benzer bir şeyden alıntılayıp biraz değiştirdim ama bütün çabama rağmen kaynak arayışım hiçbir sonuç vermedi. Belki de bu sözü ben uydurdum ama tahminim, adsız bir dâhiye ait olduğu yönünde.

218 **"Bir ölçüm hedefin kendisine dönüştüğü zaman":** Goodhart Yasasının bu tarifi aslında İngiliz antropolog Marilyn Strathern tarafından yapılmıştı. "'Improving Ratings': Audit in the British University System," *European Review* 5 (1997): 305-321, http://conferences.asucolle-geoflaw.com/sciencepublicsphere/files/2014/02/Strathernl997-2.pdf. Goodhart'ın, bu fikri 1975 civarında geliştirdiği ve 1981'de resmen yazıya döktüğü söylenir. Charles Goodhart, "Problems of Monetary Management: The U.K. Experience," Anthony S. Courakis'in (ed.) *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West* adlı eserinde (Londra: Rowman and Littlefield, 1981), 111-146.

17. BÖLÜM

222 **"Bunu Pentagon'daki arkadaşlara önerdiğim zaman":** Roger Fisher, "Preventing Nuclear War," *Bulletin ofthe Atomic Scientists* 37, no. 3 (1981), doi: 10.1080/00963402.1981.11458828.

223 İlk emniyet kemeri yasası: Michael Goryl ve Michael Cynecki, "Restraint System Usage in the Traffic Population," *Journal ofSafety Research* **17,** no. **2 (1986),** doi: **10.1016/0022-4375(86) 90107-6.**

223 **Emniyet kemeri takmak [...] zorunlu kılınmıştır:** Emniyet kemerlerinin sadece çocuklar için şart olduğu New Hampshire tek istisnadır. "New Hampshire," Guvernörler Karayolu Güvenliği Birliği, https:// www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire, erişim: 8 Haziran 2016.

224 **Amerikan halkının yüzde 88'inden fazlası [...] emniyet kemerini takar hale gelmişti:** "Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Per-cent," Ulusal Karayolu Trafiği Güvenliği İdaresi, 21 Kasım 2016, https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-histo-ric-90-percent.

224 **Bryan Harris:** Bryan Harris, yazarla e-posta sohbeti, 24 Ekim 2017.

226 **"Günde bir şarkı" meydan okuması:** Courtney Shea, "Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If Youre Funny, Don't Do Comedy," *Globe and Mail*, 1 Temmuz 2013, https://www.theglobeandmail.com/life/ comedian-margaret-chos-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-co-medy/articlel2902304/?service=mobile.

226 Boulder, Coloradolu bir girişimci olan Thomas Frank: Thomas Frank, "How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day," College Info Geek, **2** Temmuz **2014,** https://collegeinfogeek.com/ early-waking-with-buffer/.

18. BÖLÜM

233 **Phelps** [...] **kimsenin kazanmadığı kadar çok olimpiyat madalyası kazanmıştır:** "Michael Phelps Biography," Biyografi, https://www. biography.com/people/michael-phelps-345192, son değişiklik: 29 Mart 2018.

233 **El Guerrouj:** Doug Gillan, "El Guerrouj: The Greatest of Ali Time," IAFF, 15 Kasım 2004, https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-g-reatest-of-all-time.

233 **En dikkat çekici farkları boylarıydı:** Micheal Phelps ve Hicham El Guerrouj'un boy ve kiloları 2008 Yaz Olimpiyatları sırasında yayımlanan sporcu profillerinden alınmıştır. "Michael Phelps," ESPN, 2008, http://www.espn.com/olympics/summer08/fanguide/athlete?ath-lete=29547l; "Hicham El Guerrouj," ESPN, 2008, http://www.espn. com/oly/summer08/fanguide/athlete?athlete=29886.

234 **Pantolonlarının iç bacak boyları aynıydı:** David Epstein, *The Sports Gene: inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (St. Louis, MO: Turtleback Books, 2014).

234 **Olimpiyat oyunlarında erkekler 1500 metre koşusunda altın madalya kazanan sporcuların boy ortalaması:** Alex Hutchinson, “The Incredible Shrinking Marathoner,” *Runner's World,* 12 Kasım 2013, https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible~shrin-king-marathoner.

234 **100 metre serbest yüzmede altın madalya kazanan olimpik sporcuların boy ortalaması:** İvin Chang, “Want to Win Olympic Gold? Here's How Tali You Should Be for Archery, Swimming, and More,” *Vox*, 9 Ağustos 2016, http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olym-pic-heights.

236 Genler bir şeyi uygun hale getirebilir ama önceden belirlemez:

Gabor Mate, “Dr. Gabor Mate—New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction,” *The Tim Ferriss Show,* 20 Şubat 2018, https:// tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/.

236 **Genlerin [...] her şeyi etkilediği anlaşılmıştır:** “Bütün özellikler kalıtımsaldır,” ifadesi abartılı olsa da çok da abartılı sayılmaz. Açıkça ülke ya da kültür tarafından sağlanan içeriğe bağlı somut davranışsal özellikler elbette kalıtımsal değildir; hangi dili konuştuğunuz, hangi dine inandığınız, hangi politik partiye ait olduğunuz gibi. Ancak altta yatan yetenekleri ve mizaçları yansıtan davranışsal özellikler kalıtımsaldır. Genel zekâ ve kişiliğin değişkenlik gösterdiği beş başlıca biçim -tecrübeye açıklık, özenlilik, dışa/içe dönüklük, uzlaşmacılık

ye nevrotıklik- kalıtımsaldır. Ve nikotin ya da alkol bağımlılığı, televizyon karşısında geçirilen süre ve boşanmaya yatkınlık gibi şaşırtıcı derecede spesifik özelliklerin de kalıtımsal olabildiği anlaşılmıştır. Thomas J. Bouchard, “Genetic Influence on Human Psychological Traits,” *Current Directions in Psychological Science* 13, no. 4 (2004), doi: 10.1111/j.0963-7214.2004.00295.x; Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics* (Stamford, CT: Wadsworth, 1996); Robert Plomin, “Why We're Different,” Edge, 29 Haziran 2016, https://soundcloud.com/edgefoundationinc/ed-ge2016-robert-plomin.

236 **Genetiğin bir öğesi olup olmadığını:** Daniel Goleman, “Majör Per-sonality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited,” *New York Times,* 2 Aralık 1986, http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/ major-personality-study-finds-

that-traits-are-mostly-inherited.htm-l?pagewanted=all.

236 **Robert Plomin:** Robert Plomin, yazarla telefon görüşmesi, 9 Ağustos 2016.

237 **Dışa dönük olarak büyümesinin daha olası:** Jerome Kağan ve ark., “Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison,” *Developmental Psychology* 30, no. 3 (1994), doi: 10.1037//0012-1649.30.3.342; Michael V. Ellis ve Erica S. Robbins, "In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kağan,” *Journal of Counseling and Development* 68, no. 6 (1990), doi: 10.1002/j.l556-6676.1990.tb01426.x; Brian R. Little, Afe, *Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being* (New York: Public Affairs, 2016); Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (Londra: Penguin, 2013), 99-100.

237 **Uzlaşmacılığı yüksek insanlar:** W. G. Graziano ve R. M. Tobin, “The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness,” ed. M. D. Robinson, E. Watkins ve E. Harmon-Jones’un *Handbook ofCognition and Emotion* adlı eserinde (New York: Guilford, 2013), 347-364.

237 Daha yüksek doğal oksitosin seviyelerine sahiptirler:
Mitsuhiro Matsuzaki ve ark., “Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disor-

ders,” *Journal of Physiological Sciences* 62, no. 6 (2012), doi: 10.1007/ Sİ2576-012-0232-9; Angeliki Theodoridou ve ark., “Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness,” *Hormones and Behavior* 56, no. 1 (2009), doi: 10.1016/j.yhbeh.2009.03.019; Anthony Lane ve ark., “Oxytocin Increases Willingness to Socially Share One s Emotions,” *International Journal of Psychology* 48, no. 4 (2013), doi: 10.1080/00207594.2012.677540; Christopher Cardoso ve ark., “Stress-Induced Negative Mood Moderates the Relation between Oxytocin Administration and Trust: Evidence for the Tend-and-Befriend Response to Stress?” *Psychoneuroendoc-rinology* 38, no. 11 (2013), doi: 10.1016/j.psyneuen.2013.05.006.

238 **Amigdalanm aşırı duyarlılığına bağlanır:** J. Ormel, A. Bastiaansen, H. Riese, E. H. Bos, M. Servaas, M. Ellenbogen, J. G. Rosmalen ve A. Aleman, “The Biological and Psychological Basis of Neuroticism: Current Status and Future Directions,” *Neuroscience and Biobeha-vioral Reviews* 37, no. 1 (2013),

doi: 10.1016/j.neubiorev.2012.09.004. PMID 23068306; R. A. Depue ve Y. Fu, “Neurogenetic and Experien-tial Processes Underlying Majör Personality Traits: Implications for Modelling Personality Disorders,” *International Review ofPsychiatry* 23, no. 3 (2011), doi: 10.3109/09540261.2011.599315.

238 **Derinlere kök salmış tercihlerimiz, belli davranışları [...] kolaylaştırır:** “Örneğin her insanın ödüllere tepki veren beyin sistemleri vardır ama farklı bireylerde bu sistemler belli bir ödüle farklı şiddetlerde tepki verir ve sistemlerin ortalama tepki seviyesi bir kişilik özelliğiyle bağdaştırılabilir.” Daha fazla bilgi için bk. Colin G. Deyoung, “Personality Neuroscience and the Biology of Traits,” *Social and Personality Psychology Compass* 4, no. 12 (2010), doi: 10.1111/j.1751-9004.2010.00327.x.

238 Arkadaşınız düşük karbonhidratlı bir diyet yapıyorsa: Önemli randomize klinik testlerde sürdürülen araştırmalar düşük karbonhidrat ve düşük yağ diyetleri arasında kilo kaybı açısından bir fark olmadığını göstermiştir. Bağlı kaldığınız sürece, pek çok alışkanlıkta olduğu gibi, aynı varış noktasına çıkan birden fazla yol bulunmaktadır. Daha fazla bilgi için bk. Christopher D. Gardner ve ark., “Effect

of Low-Fat vs Low-Carbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss in Overweight Adults and the Associa,tion with Genotype Pattern or Insulin Secretion,” *Journal of the American Medical Association* 319, no. 7 (2018), doi: 10.1001/jama.2018.0245.

240 **Keşfet/faydalan dengesi:** M. A. Addicott ve ark., “A Primer on Fo-raging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research,” *Neuropsychopharmacology* 42, no. 10 (2017), doi: 10.1038/npp.2017.108.

240 **Google, çalışanlarından [...] ister:** Bharat Mediratta ve Juüe Bick, “The Google Way: Give Engineers Room,” *New York Times*, 21 Ekim 2007, https://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html.

241 **Girdiğiniz ruh haline akış denir:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology ofEngagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

242 **“Herkesin [...] girebileceği en az birkaç alan vardır”:** Scott Adams, “Career Advice,” Dilbert Blog, 20 Temmuz 2007, http://dilbertblog. typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html.

19. BÖLÜM

248 **Zamanının en başarılı komedyenlerinden:** Steve Martin, *Born Stan-ding Up: A Comic's Life* (Leicester, Birleşik Krallık: Charnwood, 2008).

248 **"4 yıl çılgınca bir başarıyla":** Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, Birleşik Krallık: Charnwood, 2008).

249 **"Tam altından kalkılabilir zorlukta":** Nicholas Hobbs, "The Psy-chologist as Administrator," *Journal ofClinical Psychology* 15, no. 3 (1959), doi: 10.1002/1097-4679(195907)15:33.0.co; 2-4; GilbertBrim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives* (Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000); Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology ofEngagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

250 Psikoloji araştırmalarında bu, [...] Yerkes-Dodson yasası olarak bilinir: Robert Yerkes ve John Dodson, "The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation," *Journal of Comparative Neurology and Psychology* **18 (1908): 459-482.**

251 **Mevcut becerinizi [...] yüzde 4 oranında aşması:** Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science ofUltimate Human Perfor-mance* (Boston: New Harvest, 2014). Kotler kitabında şuradan alıntı yapmıştır: "Chip Conley, Al, Eylül 2013. [Mihaly] Csikszentmihalyi tarafından yapılan hesaplamalarla ulaşılan gerçek oran 1:96'dır."

253 **"İnsanlar yeniliği öyle çok arzular ki":** Niccolö Machiavelli, Peter Bondanella ve Mark Musa, *The Portable Machiavelli* (Londra: Pen-guin, 2005).

253 *Değişken ödül:* C. B. Ferster ve B. F. Skinner, "Schedules of Reinfor-cement," 1957, doi: 10.1037/10627-000. Daha fazla bilgi için bk. B. F. Skinner, "A Case History in Scientific Method," *American Psychologist* 11, no. 5 (1956): 226, doi: 10.1037/h0047662.

253 **Bu değişkenlik dopamin salgısının artmasına neden olur:** Eşleme Yasası, ödül programının hızının davranışı etkilediğini gösterir: "Mat-ching Law," Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law.

20. BÖLÜM

258 **Performansta küçük bir** *düşüş* **yaşandığını:** K. Anders Ericsson ve Robert Pool, *Peak: Secretsfrom the Ne w Science ofExpertise* (Boston: Mariner Books, 2017), 13.

260 **“Bahisçiler [...] söylüyorlardı”:** Pat Riley ve Byron Laursen, “ Tempo-rary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Telis Ali,” *Los Angeles Times Magazine*, 19 Nisan 1987, http://articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_l_lakers.

260 **Adını Career Best Effort (CBE) koydu:** McMullan, kitabında Riley’nin CBE programını 1984-85 NBA sezonunda başlattığını iddia ediyor. Araştırmalarım ise Lakers’ın oyuncuların bireysel istatistiklerini o zaman izlemeye başladığını ama CBE programının burada bahsedildiği haliyle ilk kez 1986-87’de kullanıldığını gösteriyor.

261 **Bunu başarırlarsa bir CBE sağlanmış olacaktı:** Larry Bird, Earvin Johnson ve Jackie MacMullan, *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010).

262 Bir çabayı sürdürmek: Pat Riley ve Byron Laursen, “Temporary In-sanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’

Coach Telis Ali,” *Los Angeles Times Magazine*, 19 Nisan 1987, http:// articles.latimes.com/1987-04-19/magazine/tm-1669_l_lakers.

263 **Eliud Kipchoge:** Cathal Dennehy, “The Simple Life of One of the World’s Best Marathoners*Runner’s World*, 19 Nisan 2016, https:// www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-wor-lds-best-marathoners. “Eliud Kipchoge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt,” Sweat Elite, 2017, http:// •www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marat-hon-world-record-attempt/.

263 **Koçu ona düşüncelerini eklediği notlarını verir:** Yuri Suguiyama, “Training Katie Ledecky,” American Swimming Coaches Associa-tion, 30 Kasım 2016, https://swimmingcoach.org/training-katie-le-decky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/.

263 **Komedyen Chris Rock yeni bir materyal hazırlarken:** Peter Sims, “Innovate Like Chris Rock,” *Harvard Business Review,* 26 Ocak

2009, https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock.

264 *Yılltk Gözden Geçirme*: Her yıl https://chrisguillebeau.com adresinde kendi yıllık gözden geçirmesini herkesle paylaşarak benim de yıllık gözden geçirme sürecimi başlatmamama vesile olan Chris Guillebeau'ya teşekkür ederim.

266 **"Kimliğinizi küçük tutun":** Paul Graham, "Keep Your Identity Small," Şubat 2009, http://www.paulgraham.com/identity.html.

SONUÇ

271 **Tek bir bozukluk o kişiyi zengin edebilene dek zengin olamayacağını:** Desiderius Erasmus ve Van Loon Hendrik Willem, *The Praise ofFolly* (New York: Black, 1942), 31. Gretchen Rubin'e selam olsun. Bu kıssayı ilk kez onun kitabı *Better Than Before'*da "okuyup ilk hikâyenin izini sürdüm. Daha fazla bilgi için bk. Gretchen Rubin, *Better Than Before* (New York: Hodder, 2016).

DÖRT YASA'DAN KÜÇÜK DERSLER

280 Mutluluk bir arzunun tatmin edilmesi ile yeni arzunun oluşması arasındaki boşluktur: Caed (@caedbudris), "Happiness is the space

between desire being fulfilled and a new desire formingTwitter, 10 Kasım 2017, https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304.

280 Mutluluğun kovalanamayacağmı, kendisinin ortaya çıkması gerektiğini: Frankl'ın tam ifadesi şöyledir: "Başarıyı amaçlamayın. Bunu ne kadar amaç haline getirip bir hedefe dönüştürürseniz kaçırma olasılığınız da o kadar artar. Çünkü mutluluk gibi başarının da peşinden koşamazsınız; kendisi ortaya çıkmalı, kendisi oluşmalı ve sadece kişinin, kendinden daha büyük bir davaya kişisel adanışının, amaçlanmayan bir yan etkisinin ya da kişinin kendini başka bir insana bırakışının bir yan ürünü olarak belirmelidir." Daha fazla bilgi için bk. Viktor E. Frankl, *Man s Searchfor Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Boston; Beacon Press, **1962).**

280 **"Uğruna yaşayacak bir nedeni olan kişi neredeyse bütün nasıllara dayanabilir":** Friedrich Nietzsche ve Oscar Levy, *The Twilight ofthe Idols* (Edinburgh: Foulis, 1909).

281 **Önce duygu gelir (Sistem 1):** Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, **2015).**

282 **Duyguya hitap etmenin sağduyuya hitap etmekten daha güçlü olmasının:** “İkna etme arzusundaysanız akıldan çok ilgiye hitap edin” (Benjamin Franklin).

283 **Tatmin = Beğenmek - İstemek:** David Meister’ın hizmet şirketleri için beşinci yasasına benziyor: Tatmin = algı - beklenti.

285 **Aristoteles’in dediği gibi:** Aristoteles’in bunu gerçekten söyleyip söylemediği tartışılmaktadır. Alıntı asırlardır ona atfedilmektedir ama ben bu cümle için birincil kaynak bulamadım.

Dizin

1. Davranış Değişikliği Yasası 84,

103, 104

2. Davranış Değişikliği Yasası 114,

119, 123, 128, 139, 146

3. Davranış Değişikliği Yasası 159,

163, 174, 184, 187, 191, 249

4. Davranış Değişikliği Yasası 208,

222, 227

A

ABC 120, 312

abur cubur 33, 102, 116, 184 acı 4, 55, 205, 222, 223, 226, 227, 229, 254, 280, 284 açıklama 11, 154 Adams, Scott 26, 242, 330 adım atma 178 akış 216, 241, 250, 251, 330 algı 90, 333 alışkanlık çizgisi 157 alışkanlık döngüsü 54, 55

alışkanlık istifleme 77, 79, 81, 84, 121, 206, 214, 304, 305 Alışkanlıklar Akademisi 8 Alışkanlıklar Skor Kartı 68,83,106, 148, 192, 228 alışkanlık şekillendirme 180 alışkanlık sözleşmesi 223,224,226, 227, 229

alışkanlık takibi 212,213,214,219 *Ailen Carr's Easy Way to Stop Smo-king* (Carr) 138 altta yatan güdü 139 amatör 254

Art & Fear (Bayles ve Orland) 154, 316

arzu 37, 44, 52, 53, 55, 115, 116, 118,135,139,141,253,280,284 Asch, Solomon 130, 131, 132, 314 aşmak 24, 33, 58, 223 atomik alışkanlıklar 31, 32, 271, 300

B

bağımlılık 212 bağlam 96, 218

bağlı kalmak 38,164,165,171,206, 238, 248, 272, 273 bağlılık aracı 184, 191, 193, 229 başarı 21, 23, 24, 45, 101, 184, 200, 205, 253, 260 başarısızlık 21, 154, 222, 252, 253, 255

beklenti 117, 119, 127, 281, 333 benzerlik 299 Beş Büyük 237

“Better Ali the Time” 166, 318 beyin 64, 83, 119, 155, 163, 250, 302,329 bir sonraki eylem 169 Brailsford, Dave 15, 16, 296, 297 British Cycling 15, 16, 17, 261, 297 Budris, Caed 280 Bütünlük Raporu 264, 265 Byrne, Ronan 119, 120, 312

c

Career Best Effort (CBE) 260, 331 cazip kılın 200, 208 cazip olmaktan çıkarmak 146 cazip unsurları bir araya toplama 120, 121 CBE 260,261,262,331 Cho, Margaret 226, 326 Clark, Brian 37,297,299

Ç

çıkararak çoğaltma 167 çözüm safhası 55

D

daha iyi alışkanlıklar 8,9,51,60,273 Damasio, Antonio 142, 301, 315 Darwin, Charles 127 davranış değişikliği 8, 10, 36, 38, 66, 71, 101, 158, 198 Davranış Değişikliğinin Temel Kuralı 200, 204, 208 davranışla bağlantılı 41 değişken 253, 254 değişken ödül 253, 254 dezavantaj 234, 245 Diamond, Jared 161, 318 Diderot, Deniş 77, 78, 80, 304, 305 Diderot Etkisi 78, 80, 305 diş macunu 208 dopamin 115, 116, 117, 118, 123, 253, 311, 312, 331 dört adımlı süreç 55 Duhigg, Charles 10, 51, 54, 292, 296, 300, 322 duygular 142, 200, 281 Dyrsmid, Trent 209, 324

E

edimsel 10

elde etmenin 26, 164, 274 elektrik saati 91 el yıkama 198, 199 emniyet kemeri 223, 224, 326

en az çaba 318 En Az Eylem Prensibi 163 enerji v, 51, 60, 91, 103, 138, 144, 164, 207, 238, 258, 282 engel 18, 40, 57 eroin 99, 100, 308 Eyal, Nir 54, 184, 292, 320 eylem 36, 39, 40, 42, 46, 49, 53, 56, 75, 78, 94, 116, 119, 120, 142, 154,157,163,164,169,173,174, 206, 280, 307, 311 eyleme geçme 71,117,122,123,186, 281, 312

eyleme geçmek 76,142,154,155,281

F

farkındalık 39, 66, 68, 269, 279 Fisher, Roger 221, 222, 326 Fogg, BJ 77,79,292,305 fotoğrafçılık 316

Franklin, Benjamin 210,211,324,333 Frankl, Victor 280, 333 Frank, Thomas 226, 324, 326

G

gecikmiş getiri 201, 202, 322, 323 gecikmiş getiri ortamı 201 genetik 111, 236, 243, 252, 323 genler 236

gerçekliğin, üstünde bir hayli oynanmış versiyonu 112, 114, 122,143

gıda 113, 114, 163, 306, 309, 310 Goldilocks Alanı 250

Goldilocks Kuralı 247, 249, 251, , 253,255

Goodhart, Charles 218, 325 Goodhart Yasası 218, 325 görsel 90, 92, 131, 210, 211, 212, 213, 219, 253 görünür kılın 60,106,148,192,200, 208, 228 gözlem 280 Graham, Paul 266, 332 gri yaban kazları 112 grup 40, 73, 128, 131,157, 187, 224 güçlü istek 113

Guerrouj, Hicham El 233,234,235, 242,327 günlük tutma 33, 180

H

Harris, Bryan 224, 226, 326 Hayal Kırıklığı Vadisi 23 haz 53,116,117,119,199,203,204,205, 213, 219, 280, 284, 310, 311, 312 Hebb, Donald 155, 317 Hebb Yasası 155 hedefler 26, 29, 84, 211, 254 Her Zaman Daha İyi 166 hızlı getiri 201, 202, 322 hızlı haz 203, 204, 205, 219 hoşlanma

119 Hreha, Jason 49, 298, 300 Hugo, Victor 183, 184, 317, 320

i

İki Dakika Kuralı 173,176,177,179, 180, 182, 192, 228, 319

imge 153 insan beyni 113

insan davranışı 11, 78,161,279,281 işaret 10, 36, 51, 52, 55, 58, 60, 67, 68, 69, 74, 79, 84, 88, 91, 118, 141,146,212,213,265,279,296 İşaret Etme ve Seslenme 67, 68, 71, 72, 302

işaretler 66,74,84,91,92,93,210,211 istek 10, 51, 52, 55, 58, 60,102,113, 115,116,118,119,122,142,145, 253, 279, 280, 282, 284, 311 iyi alışkanlıklar 8, 9,11,21,40,45, [1] 51, 58, 59, 60, 93,129,135,168,

192, 193, 205, 228, 229, 273 iyi alışkanlıklar yaratmak 58

J

Jacob, Riis 24, 293 Japon 67, 166, 167 Johnson, Magic 261, 262, 307, 331 Jung, Cari 66, 302

K

kaçınma 117, 134, 206 kafa yorma ve gözden geçirme 263, 264, 265, 266 Kamb, Steve 130 karar anları 175 kaybedenler 216 kazananlar 216 kediler 47

keşfet/faydalan dengesi 240 kilit rol 156

kilo kaybı 101,309,329 kilo verme 285 kimliğe dayalı 36, 44 kimliğe dayalı alışkanlıklar 36 kimlik 36, 37, 38, 39,40,41,43,46, 130, 267, 299, 300 Kipchoge, Eliud 263, 332 kişilik 329

kısa vadeli 103, 104, 207 kolaylaştırın 60, 200, 208 kolaylaştırma 178 kötü alışkanlıklar 21, 30, 70, 102, 273

Kubitz, Andrew 120 küçük değişiklikler 97 küçük ilerlemeler 250 kültür 129, 135, 327

L

Latimore, Ed 145, 316 Ledecky, Katie 263, 332 Lewin 89, 306

Los Angeles Lakers 260, 331, 332 Luby, Stephen 197, 198, 199, 321

M

MacMullan, Jackie 262, 331 marjinal faydaların bir araya toplanması 15 Martin, Steve 248, 249, 330 maruz kalma 103, 104 Massimino, Mike 129, 313 Mate, Gabor 236 McKeown, Greg 180, 320, 325

merak 132, 134, 213 metro 68, 303 Milner, Peter 115, 310, 311 motivasyon 28, 33, 38, 52, 73, 74, 75, 88, 116, 140, 144, 148, 163, 164, 192, 212, 226, 228, 250, 252, 325

motivasyon ritüeli 144,148,192,228 Murphy, Morgan 99 mutluluk 114, 241, 280, 310, 333

N

Nietzsche, Friedrich 280, 333 normalüstü uyarıcılar 112 *Nötre Dame'ın Kamburu* 183 Nuckols, Oswald 168,169, 291, 319

O

Odysseus anlaşması 184, 320 Odysseus sözleşmesi 184, 320 okuma 56, 81, 279, 299, 307 Olds, James 115, 310, 311 olumsuz sonuçlar 70 Olwell, Patty 101 onay 52, 134, 135, 139, 140 *orosensation* 113 ortadan kaldırmak 222 ortam 88, 94, 97,101,128,165,168, 172, 238, 244 otomatik v, 6,48,49, 50, 55, 56, 64, 65, 66, 95, 96, 112, 128,
145, 155,157,158,159,174,186,188, 189,191,226,250,258,298,305 otomatikleşme 157, 158

ö

ödül 10, 49, 51, 53, 54, 55, 58, 60, 102,112,113,116,118,202,205, 206, 210, 228, 253, 254, 279, 284, 296, 331 öğrenme eğrileri 158 ölçüm 214, 218, 219, 325 övgü 52,114, 134, 135 öz kontrol 100, 101, 104, 308, 309

P

Pakistan 197, 198, 321 Patterson, John Henry 185, 186, 320

pekiştirme 206, 207 Phelps, Michael 233, 234,235, 242, 326, 327 Plomin, Robert 236, 328 potansiyel artışı 155, 316 Premack, David 121 Premack İlkesi 121 pürüz 167

R

rekabet 144, 234, 243, 245 Riley, Michael 64, 260, 261, 262, 264,307,331,332 Riley, Pat 64, 260, 261, 262, 264, 307, 331, 332 Ritty, James 186 ritüel 67, 174 Robins, Lee 99, 100, 308 Roclc, Chris 263, 298, 332

S

sabun 199, 208 Safeguard 198, 321 sakız 200, 322 satın alma 132 satranç 125, 126, 128, 134 saygı 53, 127, 134, 135, 185 Seinfeld, Jerry 211 sigara 33, 36, 93,100,101, 102, 137, 138,139,140,141,142,203,223 sigara tiryakisi 100 sigarayı bırakma 74 sistem 11, 28, 29, 30, 35, 59, 117, 272, 281, 312 Sistem 1 250, 281, 333 Sistem 2 250, 281 sistemler 27, 36, 59, 273, 329 sıkıntı 22, 30, 70, 251, 252, 272 Skinner, B. F. 10,253,296, 320, 331 sonuca dayalı 36, 44 sonuçlar 7, 16, 17, 18, 19, 23, 24, 27, 29, 32, 44, 46, 48, 70, 203, 205,227,241,254,274,277,283 Sorites Paradoksu 271 sorumluluk iv, 224, 226, 227, 229 sosyal medya 96,103, 114,188,190 sosyal uyum 131 sporcular 184, 251 Steele, Robert 99 Stern, Hawkins 89, 306 strateji 93, 102, 119, 123, 133, 154, 240, 253, 289, 305 sürekli ilerleme 30 Surowiecki, James 166, 318

ş

şiddetli istek 115,118,119,145, 284

T

tahmin 16, 21, 55, 63, 64, 90, 91, 111,141,174,204,237,250,285, 302, 306 tahmin makinesi 302 taklit 127,128,129,132,134,135,313 tanım 39 *Tao Te Ching* 268 tarım 162, 163 Tatmin edici kılın 58, 274 tatmin edici olmaktan çıkarmak 226 tecrübe 7,42, 64, 92,113,118, 200, 241, 253, 283, 287 tehdit 144,204,252,255,282 teknolojiden faydalanmak 191 tekrarlama 129,170,199, 208, 227, 283

tek seferlik eylemler 187, 320 tenis 249

tepki v, 10, 16, 48, 51, 53, 55, 58, 60, 71, 112, 118,144, 156, 168, 279, 282, 296, 329 Tharp, Twyla 173, 174, 319 Thomas Frank 226, 326 Thorndike, Anne 47, 48, 49, 87, 300, 305

Thorndike, Edward 47, 48, 49, 87, 30Ö, 305 Tinbergen, Niko 111, 112, 309 *Tüfek, Mikrop ve Çelik* 161, 318

U

uçak 64

Uelsmann, Jerry 153, 316 umut 122,284,285,287 ustalık 258 uygulama v, 103

uygulamaya koyma niyeti 74, 75, 84 Uykudaki Potansiyel Platosu 24,26 uzun süreli potansiyel artışı 155 uzun vadeli 30, 38, 103, 104, 187, 203, 207, 224, 263

ü

üniversite 185

ürün 27, 89, 114, 167, 310

V

Vietnam Savaşı 99

W

Wrigley 199, 200, 322

Y

yazar kasa 186 yeni bir alışkanlık 95 yenilik 252, 253 Yıllık Gözden Geçirme 264, 332 yüzde 1 16, 18, 19, 31, 35, 261, 262, 272, 274

z

zahmet 166, 167, 170, 171 zaman tutarsızlığı 202 zihniyet 30, 144

zorluk 59, 156, 166, 177, 185, 249, 250, 251, 254

i

*

Kalıcı Sonuçların Sırrını Keşfedin

Atomik Alışkanlıklar **size alışkanlıklarınızdan zarar değil, fayda göreceğiniz şekilde hayatınızı yeniden tasarlamayı öğretecek.**

‘Son derece pratik ve faydalı bir kitap. James Clear, daha az şeye odaklanıp daha fazla başarı elde etmemiz için bize alışkanlık yaratma konusundaki temel bilgilerin özünü sunuyor.”

MARK MANŞON

“James Clear alışkanlıklar sanatında ustalaşmak ve alışkanlıklar bilimini anlamak için yıllarını verdi. Bu etkileyici ve pratik kitap, kötü alışkanlıklarınızı bırakıp iyi alışkanlıklar edinmeniz için ihtiyacınız olan rehber.”

ADAM GRANT

*“AtomikAlışkanlıklarda.*James Clear bize motivasyon eksildiğinin üstesinden nasıl geleceğimizi, ortamımızı başarıyı artıracak şekilde nasıl düzenleyeceğimizi ve nasıl yeni (ve daha iyi) alışkanlıklar edineceğimizi öğretiyor.”

GLAMOUR.COM

“Atomik Alışkanlıklar, kötü bir (veya bir düzine) alışkanlığından ne yapsa kurtulamadığı için kendini suçlu hisseden ve sağhk, zindelik, finansal özgürlük, iyi ilişkiler ve iyi bir yaşam hedefine ulaşmak isteyen herkes için müthiş bir kitap.”

“Harıkuk .' *ny*

James C) o*

MEDIUM.COM

•mizasyonel psikoloji alanında doktoramı tamamlamak üzereyim ve "'koloji ve

nörobilim dâhilinde açıldığa kavuşturarak harika irmiş. Okuduğunuza kesinlikle değiyor.”

ENJAMIN HARDY, INC.COM

ıtinleri nasıl kıracağınızı adım adım anlatan bir kılavuz, ilham verici gerçek hikâyeler de içeriyor.”

FINANCIAL TIMES